



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

공기업정책학 석사 학위논문

여성대표성이 공기업
경영성과에 미치는 영향 연구

2020년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

김 주 섭

여성대표성이 공기업 경영성과에 미치는 영향 연구

지도교수 구 민 교

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로
제출함

2020년 5월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

김 주 섭

김주섭의 석사 학위논문을 인준함

2020년 6월

위 원 장 김 준 기 (인)

부위원장 금 현 섭 (인)

위 원 구 민 교 (인)

요약(국문초록)

정치, 경제, 사회 등 각 분야에 걸쳐 여성인력의 참여는 점차 증가하고 있다. 주요 선진국의 경우 적극적으로 여성을 채용하고 활용함으로써 고용률을 높이고 경제성장을 견인한 것으로 평가받고 있으며, 우리나라에서도 점차 증가하는 여성인력에 대한 각 기관의 채용 및 관리에 대한 전반적인 태도 변화가 이루어지고 있는 것이 사실이다.

그러나 2019년 현재 우리나라 경제시장에서 여성근로자 비율은 37.38%, 여성관리자 비율은 19.76%에 불과하며, 특히 339개 공공기관의 여성관리자 비율은 18.79%로 산업평균을 밑도는 수준이다. 또한 대한민국은 2018년 유리천장지수 조사에서 OECD 29개국 중 5년 연속 최하위에 그쳤다.

일찍이 정부는 남녀고용평등법을 기반으로 적극적 조치를 통하여 여성인력 확충에 지속적인 노력을 기울여 왔다. 특히 박근혜정부와 문재인정부는 연속된 「공공부문 여성대표성 제고계획」 추진으로 공공부문에게 여성대표성 제고의 마중물 역할을 맡기고 있다.

본 연구는 공공부문의 여성대표성 제고가 정치적 올바름에만 정도된 구호성 정책에 그치지 않고 기관의 경영성과에 긍정적 영향을 미치는지에 대하여 실증적인 분석을 시도하고자 하였다.

2015년부터 2019년까지 35개 공기업을 대상으로 독립변수인 여성대표성을 여성관리자 비율로 설정하고, 종속변수는 대표적 경영성과 지표인 노동생산성, 매출액순이익률 및 청렴도 평가결과로 설정하였다. 통제변수로 여성근로자 비율을 설정하여 여성관리자 비율만의 효과성을 정밀히 분석하고자 하였고, 그밖에 기업의 경영성과에 영향을 미치는 요소들로 익히 알려진 기관연령, 기관규모, 직원평균보수, 부채비율 등의 통제변수를 추가하였으며, 시장형/준시장형의 공기업 유형, 에너지공기업 여부, SOC공기업 여부를 더미변수로 추가하였다.

분석 결과, 독립변수인 여성대표성은 종속변수에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못하였다. 종속변수인 노동생산성과 매출액순이익률에 독립변수인 여성대표성은 통계적으로 유의하지는 않으나 부(-)의 영향을 미치

는 것으로 분석된 반면에 통제변수인 여성근로자 비율은 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 연구의 의도와 다른 양상을 보였다.

분석 결과 “여성대표성의 증가는 공기업의 경영성과(노동생산성, 매출액순이익률, 종합청렴도, 외부청렴도, 내부청렴도)에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.”라는 가설은 모두 기각되었다.

분석 결과의 해석에 있어서 절대적으로 낮은 여성관리자 및 여성근로자의 비율, 유리천장과 유리장벽이 결합된 보직 차별, 남성 위주의 조직에 대한 과잉동조화 현상, 여전히 높은 가사노동과 출산 및 육아의 부담, 그리고 마지막으로 다양성을 수용하지 못하는 조직문화 등을 여성대표성 제고가 경영성과의 견인으로 이어지지 못한 잠재적 요인으로 제시하였다.

연구의 한계로는 연구 대상의 협소한 공간적 범위, 경영공시·경영평가·정보공개 등에서 입수한 2차 계량지표의 단조로움, 일부 중앙부처와 공기업의 정보공개에 대한 폐쇄적 태도 등을 들 수 있다.

공기업뿐만 아니라 준정부기관도 포함하여 연구의 공간적 범위를 확장하여 분석의 폭을 넓히는 것과, 여성대표성이 기획재정부의 고객만족도 평가 결과나 공공기관 경영실적평가 결과에 미치는 영향을 분석하는 등 경영성과 지표 전반에 걸친 종합적 분석을 시도하는 것은 대단히 흥미롭고 의미있는 작업이 될 것으로, 후속연구의 몫으로 남기고자 한다.

주요어 : 여성대표성, 여성관리자 비율, 공기업, 경영성과

학 번 : 2019-29944

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 배경 및 목적	1
제 2 절 연구의 대상 및 범위	7
제 2 장 이론적 배경과 선행연구 분석	11
제 1 절 이론적 배경	11
1. 다양성 이론	11
2. 대표관료제 이론	13
3. 적극적 조치와 관련된 논의들	15
제 2 절 선행연구 검토	18
제 3 장 연구설계 및 가설 설정	24
제 1 절 연구변수 및 분석틀 설정	24
1. 종속변수	24
2. 독립변수	25
3. 통제변수	26
4. 연구의 분석틀	29
제 2 절 연구 방법	29
1. 연구자료 및 수집절차	29
2. 자료분석 기법	30
제 3 절 연구가설 설정	30
제 4 장 연구결과 분석	31
제 1 절 기술통계 분석	31

제 2 절 변수 간 상관관계 분석	32
제 3 절 다중회귀 분석	34
1. 분석모형의 설정	34
2. 다중회귀 분석 결과	34
 제 5 장 결 론	 46
제 1 절 분석결과 요약	46
제 2 절 연구의의 및 향후과제	47
1. 현저히 낮은 공기업의 여성인력 활용도	47
2. 유리천장과 유리장벽이 중첩된 보직 차별	48
3. 남성 본위 조직에의 과잉동조화	49
4. 높은 가사노동, 출산 및 육아의 부담	50
5. 다양성 사회로의 이행 과도기	51
6. 연구의 한계와 향후과제	52
 참고문헌	 54
 Abstract	 59

표 목차

[표 1-1]	제2차 공공부문 여성대표성 제고계획 분야별 2018년 달성 목표	4
[표 1-2]	공운법 제24조의2(양성평등을 위한 임원임명 목표제)	4
[표 1-3]	2015~2019년도 공기업 지정현황	8
[표 2-1]	적극적 조치 반대론과 옹호론의 비교	17
[표 3-1]	공기업의 주요사업 성격에 따른 분류	27
[표 3-2]	변수의 측정	28
[표 3-3]	연구의 분석틀	29
[표 3-4]	가설 설정	30
[표 4-1]	독립변수 기술통계량	31
[표 4-2]	종속변수 기술통계량	31
[표 4-3]	통제변수 기술통계량	32
[표 4-4]	변수 간 상관관계 분석표	32
[표 4-5]	노동생산성 다중회귀분석 모형 요약	34
[표 4-6]	노동생산성 다중회귀분석 분산 분석	35
[표 4-7]	노동생산성 다중회귀분석 결과	36
[표 4-8]	매출액순이익률 다중회귀분석 모형 요약	37
[표 4-9]	매출액순이익률 다중회귀분석 분산 분석	37
[표 4-10]	매출액순이익률 다중회귀분석 결과	38
[표 4-11]	종합청렴도 다중회귀분석 모형 요약	39
[표 4-12]	종합청렴도 다중회귀분석 분산 분석	39
[표 4-13]	종합청렴도 다중회귀분석 결과	40
[표 4-14]	외부청렴도 다중회귀분석 모형 요약	41
[표 4-15]	외부청렴도 다중회귀분석 분산 분석	41
[표 4-16]	외부청렴도 다중회귀분석 결과	42
[표 4-17]	내부청렴도 다중회귀분석 모형 요약	43

[표 4-18] 내부청렴도 다중회귀분석 분산 분석	43
[표 4-19] 내부청렴도 다중회귀분석 결과	44
[표 5-1] 여성비율 관련 기술통계량	47

그림 목차

[그림 1-1] 2018년도 유리천장지수 순위표	2
[그림 1-2] 공공기관 지정요건	7

제 1 장 서론

제 1 절 연구의 배경 및 목적

본 연구는 여성대표성이 공기업의 경영성과에 어떠한 영향을 미치는가에 대하여 분석하고자 한다.

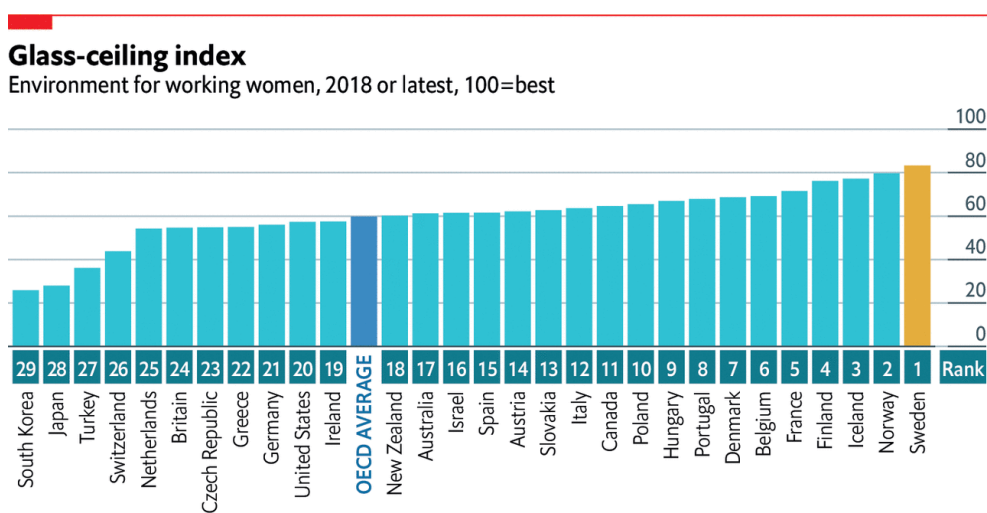
정치, 경제, 사회 등 각 분야에 걸쳐 여성인력의 참여는 점차 증가하고 있다. 「공공부문 여성 대표성 제고 계획(2018~2022)」(관계부처 합동, 2017.11.21.)에 따르면 여성은 대학진학률에서 이미 지난 2009년 이후 남성을 추월하였고(2016년 여성 73.5%, 남성 66.3%), 행정계·외교계·법조계 등에서 약진이 두드러지는 등(2016년 행정고시 합격자 중 여성 41.4%, 외무고시 합격자 중 여성 70.7%, 2017년 8월 기준 법학전문대학원 출신 경력판사 임용자 중 여성 64%) 여성의 교육수준과 역량이 이미 높은 수준에 도달해 있다. 이에 경제활동의 주축인 기업에서도 우수한 인력을 확보하고 활용하는 데 있어 성(性)역할과 성별의 벽은 점차 허물어지고 있으며, 점차 늘어나는 여성 인력을 어떻게 고용하고 관리할 것인지의 문제가 중요하게 논의되고 있는 실정이다. 주요 선진국의 경우 적극적으로 여성을 채용하고 활용함으로써 고용률을 높이고 경제성장을 견인한 것으로 평가받고 있으며, 우리나라에서도 점차 증가하는 여성인력에 대한 각 기관의 채용 및 관리에 대한 전반적인 태도 변화가 이루어지고 있는 것이 사실이다.

그러나 고용노동부 「2019년 적극적고용개선조치 남녀근로자현황 분석 보고서」에 따르면, 2019년 현재 우리나라 경제시장에서 여성근로자 비율은 37.38%, 여성관리자 비율은 19.76%에 불과하다. 여성근로자의 비율은 보건업 및 사회복지서비스업(72.28%), 여성관리자의 비율은 음식점업(54.08%)이 가장 높은 것으로 나타나 단순 노무나 서비스 분야에서 강점을 보이며, 전통적으로 금녀의 영역으로 여겨지는 중공업2(1차금속, 운송

장비)에서는 여성근로자 비율 5.23%, 여성관리자 비율이 1.83%에 불과하여 산업별 여성인력 활용도의 편차가 큰 것으로 나타났다. 특히 339개 공공기관의 경우 여성근로자 비율은 39.92%로 산업평균을 다소 상회하나, 여성관리자 비율이 18.79%로 산업평균을 밑도는 수준이다.

아울러 영국 이코노미스트紙의 2018년도 유리천장지수(Glass-ceiling index) 조사결과 발표에 의하면 대한민국은 OECD 회원 29개 국 가운데 최하위를 차지한 것으로 나타났다. 유리천장지수는 여성의 노동환경을 종합적으로 따져 매긴 평점으로 교육과 경제활동, 임금, 관리직 진출과 임원 승진, 의회진출, 유급 육아휴가 등의 자료를 토대로 산출되는데, 대한민국은 100점 만점 기준으로 OECD 평균인 60점에 한참 못 미치는 20점대를 기록하며 5년 연속 꼴찌에서 벗어나지 못하는 불명예를 지고 말았다. 기사에 따르면 남녀간 임금 격차는 35%, 노동시장참여율 격차가 20%에 달하며 여성의 가사노동 부담이 남성의 5배에 달하는 등 대한민국의 열악한 양성평등 수준이 지적받고 있다.

<그림 1-1> 2018년도 유리천장지수(Glass-ceiling index) 순위표



Sources: European Institute for Gender Equality; Eurostat; GMAC; ILO; Inter-Parliamentary Union; OECD; national sources; *The Economist*

* 자료 : The Economist(2019.3.8.)

일찍이 정부는 성차별 금지를 위한 ‘여성발전기본법’을 1995년 12월에 제정하여 1996년 7월부터 시행한 바 있으며, 이는 2014년 5월에 ‘양성평등기본법’으로 전부개정되어 양성평등 정책의 근간이 되고 있다. 아울러 공정한 고용기회 보장을 위한 ‘남녀고용평등법’이 1987년 12월에 제정된 이래 수 차례의 개정을 거쳐 2007년 12월 ‘남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률’로 개편되어 양성평등 인력활용, 모성보호, 일과 삶의 균형 등을 총괄하는 제도적 근거로 자리매김하였다.

정부는 2006년 3월부터 공기업과 민간 대기업을 대상으로 도입한 이른바 적극적 조치(affirmative action)를 통하여 여성인력 확충에 지속적인 노력을 기울여 왔다. 적극적 조치는 장래 기회의 균등 달성을 위하여 현재의 불균형 상태를 적극적으로 시정하겠다는 것으로서, 여성채용 및 관리임용 목표제 등이 대표적인 사례라 할 수 있다.

헌정 이래 최초의 여성대통령을 수반으로 한 박근혜정부는 맞춤형 고용·복지라는 국정목표 하에 저출산 극복과 여성경제 확대의 추진전략을 세우고 여성경제활동 확대 및 양성평등 확산을 과제로 선정하였다. 이는 여성의 사회·경제 참여를 확대하고 성평등 정책 추진을 강화하여 실질적인 양성평등 사회 구현을 정책 과제로 하며, 이를 위한 추진계획 중 미래 여성인재 10만 양성은 공공분야(공직, 교직, 공공기관) 여성관리자 확대를 위한 목표제와 평가제를 도입하고, 2017년까지 정부위원회 여성 참여율 40% 달성과 10만 여성 인재풀 확충을 목표로 한 바 있다. 이러한 박근혜정부의 여성인력 정책은 「공공부문 여성대표성 제고계획」으로 구체화되었는데, 2017년까지 정부위원회 여성 참여율 40% 달성, 4급 이상 관리직 공무원 여성 임용 15%까지 확대, 여성 교감·교장 임용 33%까지 확대, 공공기관 여성관리자 목표제 지침 하달 및 경영평가를 통한 실적평가 등을 골자로 하고 있다.

문재인정부도 상기 정책 흐름의 연장선상에서 「제2차 공공부문 여성대표성 제고 5개년(2018~2022) 계획」(관계부처 합동, 2017.11.21.)을 수립하였고, 여성의 사회참여 확대와 유리천장 해소로 성평등을 구현하고 국가경쟁력을 강화하기 위하여 분야별 목표치를 설정하고 이행 추진상황

을 정기적으로 점검하도록 규정하고 있다.

<표 1-1> 제2차 공공부문 여성대표성 제고계획 분야별 2018년 달성 목표
(단위: %)

부 문			'17년 실적	'18년 목표	'22년 목표
공무원	국가	고위공무원단	6.5	6.8	10.0
		본부 과장급 (4급 이상)	14.8	15.7	21.0
	지방	과장급 (5급 이상)	13.3	13.9	20.0
공공 기관	임원		11.8	13.4	20.0
	관리자		18.8	22.9	28.0
교원	국립대 교수		15.8	16.5	19.0
	교장·교감		40.6	41.0	45.0
군인	간부		5.5	6.2	8.8
경찰	일반경찰		10.8	11.7	15.0
	해양경찰		11.3	12.0	14.4

특히 공공기관의 여성 임원 확충을 위하여 양성평등 임원임명 목표제를 시행하고 이를 ‘공공기관 운영에 관한 법률(이하 ‘공운법’이라 한다)’에 명문화함으로써 법적 실행력을 확보하였다.

<표 1-2> 공운법 제24조의2(양성평등을 위한 임원임명 목표제) (2018.12.31. 신설)

<p>① 공기업·준정부기관은 각 기관의 특성을 고려하여 양성평등을 실현하기 위한 임원임명목표를 정하여야 한다.</p> <p>② 기관장은 제1항의 목표에 따라 임원임명에 대한 연차별 목표를 수립하고 그 이행을 위하여 노력하여야 한다.</p> <p>③ 기관장은 제2항에 따른 목표 수립 및 이행에 관한 연차별 보고서를 기획재정부장관에게 제출하여야 한다.</p> <p>④ 제2항에 따른 연차별 목표의 수립·이행 및 제3항에 따른 연차별 보고서의 작성 등에 필요한 사항은 대통령령으로 정한다.</p>

최근까지의 정부의 여성근로자 및 여성관리자 확충 정책은 2006년 3월 개정된 ‘남녀고용평등법’에 근거한 적극적 조치를 근간으로 하여 사회 각

분야별로 확장된 정책들이라고 할 수 있다. ‘남녀고용평등법’에 의한 양성평등 채용목표제, ‘교육공무원법’에 의한 양성평등 임용목표제, ‘공직선거법’에 의한 비례대표 여성할당제 등 고용·교육·정치시장에서 여성의 대표성 제고를 위해 추진된 조치들이 그러하다. 이러한 정책들은 다분히 법적, 사회적인 이유에서 소위 ‘기울어진 운동장’을 바로잡기 위한 목적으로 출발했다.

그러나 최근 조직내 여성인력 활용도 제고를 통한 성 다양성(gender diversity) 확보를 조직의 경영성과와 효율성 향상 방안으로 고려한 분석, 논의가 증가하고 있다. 이러한 논의는 국내·외 민간기업을 중심으로 기업 내의 성 다양성이 재무적 성과 또는 생산성에 미치는 영향 등을 연구주제로 하여 이루어져 왔다. 공공부문에서는 주로 양성평등 차원에서 여성인력 확충 및 여성관리자 확대를 위한 방안에 대하여 연구가 이루어져 왔으며, 여성인력이 조직의 성과에 미치는 영향에 대한 실증적 연구는 상대적으로 미진하였던 감이 있다.

최근에 와서야 공공부문에서 여성인력이 조직의 성과에 미치는 영향에 대한 연구가 활발해지기 시작하였는데, ‘한국 여성공무원의 잠재적 생산성에 관한 실증적 연구(박천오 외, 2000)’, ‘공직내 여성의 대표성과 조직문화, 직무행태 및 조직성과에 관한 연구(권경득, 2009)’, ‘공공부문 여성비율이 조직성과에 미치는 영향(김주희, 2010)’, ‘여성인력 활용이 공기업 경영성과에 미치는 영향(김형기, 2014)’, ‘공기업 및 준정부기관 여성임직원 비율과 기관청렴도 간 관계에 대한 연구(송길마로, 2015)’ 등이 있다. 더욱이, 본 논문의 연구주제인 여성대표성이 공기업의 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구는 소수에 불과하며, 주로 성평등 차원에서 정부의 적극적조치 및 다양성 친화제도의 효과 분석이나 여성공무원 및 여성관리자 확대를 위한 정책제언 등을 위한 연구가 주를 이루고 있다.

정부의 적극적 조치 대상이 민간기업도 물론 포함하지만 공공부문을 우선적으로 하였음에도 불구하고 현재와 같이 그 실적이 부진한 이유는 조직 구성원의 다양성에 따른 부정적인 효과에 대한 우려 및 남성에 대한 역차별을 고려한 반발 등을 근거로 들 수 있다(김형기, 2014). 또한

우리나라 여성들이 제한된 취업기회, 높은 경력단절, 낮은 교육투자 및 과중한 돌봄 노동 등으로 고용시장에서 배제되는 현실에서 그 원인을 찾을 수도 있을 것이다(김보은, 2019).

그러나 문재인정부의 「제2차 공공부문 여성대표성 제고 5개년 계획」 수립·추진에서 미루어보건대 정권교체에도 불구하고 양성평등 정책의 일관성이 유지되고 있으므로, 향후 공공부문의 여성인력 확충 및 여성임원을 필두로 한 여성관리자의 확대는 사회적 책임 이행을 위한 필연적 수준으로 사료된다. 공공기관의 입장에서든 과거와 같이 수동적으로 정부정책에 순응하는 차원의 대응보다는, 여성대표성 확대 정책을 인적자원 관리 차원에서 보다 적극적으로 고려해야 하는 상황에 직면하게 된 것이다. 그러나 여성대표성 제고를 통한 양성평등적 인적자원 관리가 과연 기관의 경영성과에도 긍정적 영향을 미치는지에 대한 철저한 분석이 선행되지 않은 상태에서의 정책의 강행은 자칫 규범적이고 강압적인 구호에 그칠 수도 있다는 점이 우려된다.

따라서 본 연구에서는 여성대표성 정도가 공기업의 경영성과에 어떠한 영향을 미치는가에 대하여 실증적으로 분석하고자 한다. 여성인력 증가 및 여성관리자 비율 확대에 따른 성 다양성 향상이 공기업의 성과에 미치는 영향을 다양성 이론 및 대표관료제 이론 등에 근거하여 설명하고, 주요 공기업들을 대상으로 실증분석을 통해 여성대표성이 공기업의 경영성과에 미치는 영향을 분석하여, 그간 논의되어 온 양성평등 차원에서의 당위적인 여성의 고용 및 여성관리자 확대가 아니라 조직의 경영성과에 미치는 영향을 고려하여 인적자원 관리 및 경쟁우위 요소라는 전략적 수단으로서 여성인력 활용 정책의 정당성을 논의하는 데 기여할 수 있기를 기대한다.

제 2 절 연구의 대상 및 범위

공공기관은 공운법 제4조에 따라 지정되며 동법 제5조에 따라 공기업·준정부기관과 기타공공기관으로 구분된다. 공기업과 준정부기관은 직원 정원이 50인 이상인 공공기관 중에서 자체수입액 비중, 자산규모, 기금관리 여부 등을 기준으로 세부 유형을 구분하고 있으며, 공공기관 지정요건은 <그림 1-2>와 같다.

<그림 1-2> 공공기관 지정요건

공공기관의 의미

공공기관이란 정부의 투자·출자 또는 정부의 재정지원 등으로 설립·운영되는 기관으로서 일정 요건에 해당하여 기획재정부장관이 매년 지정한 기관을 의미합니다.

·공공기관의 운영에 관한 법률 (제 4조)



* 자료 : 공공기관 알리오시스템

본 연구의 대상은 공운법 제4조제1항각호에 따라 기획재정부가 지정한 공공기관 중 공기업형 기관을 대상으로 한다. 공기업형 기관만을 연구대상으로 선정한 사유는 기관이 운영하는 사업에서 발생하는 자체 수입액이 총수입액의 50%를 초과하여 본연의 수익창출 활동이 존재한다고 인정되며, 국가에서 위탁받아 기금사업을 운영하는 준정부기관 등과 비교하여 재무성과 등의 측정이 용이하다고 판단하였기 때문이다.

연구대상인 공기업의 기관 숫자, 곧 표본이 적어 통계적 경향성을 확보하기 어려울 수 있다는 우려에서 시간적 범위를 2015년부터 2019년까지 5개년으로 설정하고자 하였다. 해당 기간의 연도별 공기업 지정현황은 <표 1-3>과 같다.

<표 1-3> 2015~2019년도 공기업 지정현황

연 도	시장형 공기업	준시장형 공기업
2015년 (30개)	부산항만공사, 인천국제공항공사, 한국가스공사, 한국공항공사, 한국광물자원공사, 한국남동발전, 한국남부발전, 한국동서발전, 한국서부발전, 한국석유공사, 한국수력원자력, 한국전력공사, 한국중부발전, 한국지역난방공사	대한석탄공사, 여수광양항만공사, 울산항만공사, 인천항만공사, 제주국제자유도시개발센터, 주택도시보증공사, 한국감정원, 한국관광공사, 한국도로공사, 한국마사회, 한국방송광고진흥공사, 한국수자원공사, 한국조폐공사, 한국철도공사, 한국토지주택공사, 해양환경공단
2016년 (30개)	부산항만공사, 인천국제공항공사, 한국가스공사, 한국공항공사, 한국광물자원공사, 한국남동발전, 한국남부발전, 한국동서발전, 한국서부발전, 한국석유공사, 한국수력원자력, 한국전력공사, 한국중부발전, 한국지역난방공사	대한석탄공사, 여수광양항만공사, 울산항만공사, 인천항만공사, 제주국제자유도시개발센터, 주택도시보증공사, 한국감정원, 한국관광공사, 한국도로공사, 한국마사회, 한국방송광고진흥공사, 한국수자원공사, 한국조폐공사, 한국철도공사, 한국토지주택공사, 해양환경공단

연 도	시장형 공기업	준시장형 공기업
2017년 (35개)	부산항만공사, 인천국제공항공사, 한국가스공사, 한국공항공사, 한국광물자원공사, 한국남동발전, 한국남부발전, 한국동서발전, 한국서부발전, 한국석유공사, 한국수력원자력, 한국전력공사, 한국중부발전, 한국지역난방공사	대한석탄공사, 여수광양항만공사, 울산항만공사, 인천항만공사, 제주국제자유도시개발센터, 주택도시보증공사, 한국감정원, 한국관광공사, 한국도로공사, 한국마사회, 한국방송광고진흥공사, 한국수자원공사, 한국조폐공사, 한국철도공사, 한국토지주택공사, 해양환경공단, 그랜드코리아레저, 한국가스기술공사, 한국전력기술, 한전KDN, 한전KPS
2018년 (35개)	부산항만공사, 인천국제공항공사, 한국가스공사, 한국공항공사, 한국광물자원공사, 한국남동발전, 한국남부발전, 한국동서발전, 한국서부발전, 한국석유공사, 한국수력원자력, 한국전력공사, 한국중부발전, 한국지역난방공사, 강원랜드	대한석탄공사, 여수광양항만공사, 울산항만공사, 인천항만공사, 제주국제자유도시개발센터, 주택도시보증공사, 한국감정원, 한국도로공사, 한국마사회, 한국방송광고진흥공사, 한국수자원공사, 한국조폐공사, 한국철도공사, 한국토지주택공사, 해양환경공단, 그랜드코리아레저, 한국가스기술공사, 한국전력기술, 한전KDN, 한전KPS
2019년 (36개)	부산항만공사, 인천국제공항공사, 한국가스공사, 한국공항공사, 한국광물자원공사, 한국남동발전, 한국남부발전, 한국동서발전, 한국서부발전, 한국석유공사, 한국수력원자력, 한국전력공사, 한국중부발전, 한국지역난방공사, 강원랜드, 인천항만공사	대한석탄공사, 여수광양항만공사, 울산항만공사, 제주국제자유도시개발센터, 주택도시보증공사, 한국감정원, 한국도로공사, 한국마사회, 한국방송광고진흥공사, 한국수자원공사, 한국조폐공사, 한국철도공사, 한국토지주택공사, 해양환경공단, 그랜드코리아레저, 한국가스기술공사, 한국전력기술, 한전KDN, 한전KPS, 에스알

* 자료 : 기획재정부 홈페이지 공공기관 지정현황

연구범위의 초년도인 2015년에 공기업은 30개 기관이었으며 2016년까지는 변동이 없다가 2017년에 이르러 그랜드코리아레저, 한국가스기술공사, 한국전력기술, 한전KDN, 한전KPS 등 5개 기관이 신규로 공기업에 편입되어 35개 기관으로 늘어났고, 2018년에는 한국관광공사가 준정부기관으로 재분류되어 빠지고 강원랜드가 편입되어 35개 기관을 유지하였으며, 2019년에는 에스알이 편입되어 36개 기관으로 확대되는 등의 변동이 있었다.

다만, 본 연구의 기초적인 문제의식인 “여성대표성이 공기업의 경영성과에 어떠한 영향을 미치는가.”의 관점에서 살펴보았을 때 수 년째 자본잠식 상태로 매년 경영수지 적자를 내고 있어 부채비율 산정조차 불가능한 대한석탄공사와 한국광물자원공사는 정상적인 경영활동을 통한 경영성과 창출이 불가능한 상태라 판단되어 연구대상에서 제외하였다. 따라서 연구대상 공기업의 숫자는 2015년 28개, 2016년 28개, 2017년 33개, 2018년 33개, 2019년 34개로 최종 확정되었다.

연구대상 기관에 대한 자료는 기획재정부가 구축·운영 중인 공공기관 통합 경영정보 공개시스템인 알리오시스템(www.alio.go.kr)과 기획재정부에서 발간되는 공공기관현황편람 등을 활용하며, 기타 자료는 각 기관 홈페이지, 공공기관의 정보공개시스템을 통해 확보하고자 한다.

제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 분석

제 1 절 이론적 배경

여성인력의 활용, 곧 여성대표성에 관한 이론적 배경은 큰 틀에서 크게 세 가지로 구분할 수 있다.

첫 번째 이론은 다양성 이론이다. 다양성 이론(diversity theory)은 여성인력 관련으로 가장 빈번하게 인용되는 논리로 여성인력 활용으로 이질적인 구성원을 포용하여 조직의 변화 유연성을 기르고 성과를 향상시킬 수 있다는 이론이다. 두 번째로, 대표관료제 이론(representative bureaucracy theory)은 정부관료제의 인적 구성을 사회의 인적 구성을 반영하게끔 설계함으로써 관료제의 민주성을 높인다는 이론으로써 여성대표성 제고의 이론적 배경이 되고 있다. 마지막으로, 여성대표성 제고를 위한 가장 대표적인 정책 대안인 적극적 조치와 관련된 이론적 논의를 살펴보고자 한다.

1) 다양성 이론

Williams & O'reilly(1998)에 의하면 구미에서 다양성의 개념은 경제학, 사회학, 심리학, 조직론 등 많은 분야에서 수십 년간 논의되어 왔으며 노동력 다양성, 문화적 다양성, 심리적 다양성, 다양성관리에 이르기까지 폭넓게 사용되고 있다. 조직론적인 시각에서는 인적자원관리의 맥락에서 다양성을 ‘인력의 다양성(human resources diversity)’을 의미하는 용어로 사용하고 기업내 인력다양성이 가지는 중요성을 감안하여 다양성관리에 대하여 논의하고 있다(임희정, 2008).

Milliken & Martins(1996)는 다양성을 성(gender), 인종(race), 국가(nationality), 연령(age) 등 식별이 용이한 다양성(readily detectable diversity)과 가치, 기술, 지식, 동기 등 관찰이 어려운 다양성(less

observable diversity)으로 구분하였다. Thomas(1996)는 다양성을 인종과 성을 넘어 연령, 조직 근속, 기능적 배경, 교육적 배경, 성별, 신체적 상태, 라이프 스타일, 인수·합병 다양성, 초과근로수당 적용 대상과 비대상, 노조원과 비노조원, 종교 등 모든 차이를 포함하는 폭넓은 의미로 이해해야 한다고 한다. 그에 의하면 한 사회의 주류를 이루는 인종과 성은 다양성의 일부일 뿐이며, 인종과 성에서 동질적인 조직이라도 다른 차원에서 여전히 여러 가지 다양성이 존재한다. 그런 의미에서 그는 다양성을 ‘다차원적 혼합’, 즉 총체적 혼합(total mixture)으로 정의한다. 통상 인적자원관리에서의 다양성은 이와 같은 인력의 다양성을 의미한다(성상현, 2006).

다양성 자체는 잠재적으로 장점과 단점을 모두 포함하고 있다고 할 수 있다. 즉, 다양성은 양날의 칼(double-edged sword)로 비유가 되는데, Milliken & Martins(1996)에 의하면 “조직의 창의성을 증가시킬 수 있으나 조직의 정체성을 흐트리고 조직내 불만 또한 증가시킨다.”고 하였으며, Moore(1999)는 “느슨하게 결합된 이질적 집단은 과도하게 통합된 동질적 집단만큼이나 위험의 소지를 안고 있다.”라고 하였다(김형기, 2014). 이와 같이 다양성 자체는 긍정적·부정적 의미를 갖고 있는 중립적인 개념이지만, 다양성 관리는 기존의 동질적·획일적인 조직문화를 변경하고 인력을 관리하기 위한 다양한 수단과 전략을 필요로 하는 구체적인 개념이라고 할 수 있다(이상호, 2002).

인력 다양성이 기업성장에 미치는 영향과 관련하여 Deluca & McDowell(1992)은 오늘날 중요한 것은 다양성이 확대되고 있다는 사실이 아니라 이러한 개인적 차이를 존중하고 이를 집합적 시너지로 전환하는 리더십이라고 지적한다. 이에 따르면 규모의 경제를 추구하는 산업화 시대에는 비용절감과 효율성을 중시하고 예외관리를 통해 조직의 안정성 추구를 지향하기 때문에 차이를 문제로 보고 갈등을 줄여야 한다는 ‘효율성(efficiency) 마인드셋’이 지배한 반면, 정보화 시대에는 시장이 급변하고 이에 효과적으로 대응해야만 이익을 실현할 수 있으므로 변화를 관리하는 것이 필수적이라는 점을 강조한다. 차이는 문제를 낳기도 하지만

새로운 기회를 제공하며 ‘다양성(diversity) 마인드셋’은 다양성을 통해 시너지를 창출할 수 있는 기회라는 것이다(정상현, 2006).

이러한 활발한 사회적 논의에 힘입어 미국과 같은 선진국의 경우 인구 구성의 다양성의 증대에 대응하면서 보다 유연성과 자율성을 중시하는 높은 차원의 다양성 관리의 단계에 접어들었으며, 세계적으로 보기 드문 단일민족국가인 우리나라의 경우 다양성 관리는 주로 여성인력, 장애인 차별철폐와 관련된 정책이 주를 이룬다고 볼 수 있다(최무현, 2006).

2) 대표관료제 이론

20세기 중반 미국에서는 공개경쟁과 실적을 통해 구성된 정부관료제가 다양한 시민의 요구에 대응하여 책임성을 구현하였는가에 대해 회의와 비판이 제기되었으며 Kingsley(1944)가 대표관료제를 그 대안으로 제시하였다. 이는 2차대전 이후 시민의 정치적 권리가 신장되고 대중민주주의가 확립되고 있음에도 불구하고 정치엘리트가 시민의 이익보다는 자기의 이익에 초점을 둠으로써 시민과 정치엘리트의 간극, 단절을 극복해야 한다는 요구가 높아진 데 따른 것이다(조연숙·박선영, 2018). 대표관료제는 정부관료의 인적 구성이 인종, 성별, 신분, 계층, 지역 등 사회 내 다양한 인적구성의 특성을 반영해야 한다는 개념이다. 대표관료제의 이론적 기초는 성별, 인종, 민족 등의 배경에 따라 경험적으로 형성된 관료의 개인적 가치가 어떠한 권한을 행사할 경우 영향을 미칠 것이라는 가정에서 시작한다(김보은, 2019).

Mosher(1968)는 다양한 시민의 대표로 구성된 관료라 할지라도 출신 배경에 대한 충성과 관료집단에 대한 충성 간 딜레마에 직면하고 있다고 밝히며 두 가지 상충되는 성격을 바탕으로 대표성을 수동적 대표성과 능동적 대표성으로 분류한다. 조연숙·박선영(2018)에 따르면 소극적 대표성(passive representation)이란, 공무원의 구성이 사회 전체의 인구학적 배경(인종, 성별, 종교, 사회계층 등)을 반영하는 것을 의미하며, 적극적 대표성은 공무원들이 정책과정에서 사회출신 집단의 이익과 관점을 대표하는 것을 의미한다. 대표관료제의 인적구성 ‘대표’성에 초점을 두고 있

는 그간의 대표성에 관한 경험적 연구들은 주로 정부관료의 인적구성이 사회집단과 얼마나 유사한지, 성별·인종·민족·지역 등 소수집단 등이 대표관료제로 저대표 되지 않았는지에 초점을 두고 있다. 이러한 소극적 대표성 제고는 소수집단이나 여성에게 자원이나 공적영역의 권한에 대한 접근가능성을 높이고 정책과정에서 소수집단의 이익을 반영할 수 있는 기회를 넓힌다는 효과를 거둘 수 있다는 점에서 그 의의를 찾을 수 있다(박천오, 2010). 한편 적극적 대표성(positive representation)이란 단지 인적구성의 대표성에서 더 나아가 공무원 자신의 사회출신 집단과 동일한 가치관을 갖고 이를 토대로 해당집단의 이익을 위한 실제 행태를 반영하는 것을 의미한다. 능동적 대표성에 관한 연구는 공무원이 대표하는 가치가 실제 사회의 특정집단의 가치와 일치하는가를 파악하기 위한 연구로 많은 연구들이 소수집단 출신 공무원 사례에서 적극적 대표성을 확인하고 있다.

조연숙·박선영(2018)은 대표관료제가 지향하는 바를 다음 두 가지로 요약하고 있다. 첫째는 능력과 자격을 중시하는 실적제에서 소외된 사회취약집단, 예를 들면 소수민족, 여성, 장애인 등에 대해 공직 진입기회를 실질적으로 보장하여 공직임용에 형평성을 기하려는 것이다. 둘째, 정부관료제의 주요 결정에 사회적 출신배경이 다양한 공무원들을 참여시킴으로써, 실적제에 의한 편협한 충원에서 비롯될 수 있는 편향된 정책과 행정을 방지하고 정부관료제의 정치적·정책적 대표성을 제고하려는 것이다. 현실적으로 전자의 사회적 형평성의 실현이라는 ‘가치’ 측면에서 접근되기 보다는 후자, 즉 사회의 다양한 이해관계나 요구를 반영 혹은 수용함으로써 민주주의 질서에서 배제되거나 소외된 시민의 이익을 반영하기 위한 대표성 개념의 측면에 논의가 집중되고 있다고 할 수 있다.

대표관료제에 관한 기존의 연구를 실증적으로 검토한 Kennedy(2014)의 연구에서 전체 연구의 77.4%가 소수인종의 대표성을 다루고 있고, 다음이 여성의 대표성으로 46.2%, 그 다음이 경제적 취약계층이 24.8%의 순으로 확인되었다(조연숙·박선영, 2018). 반면 우리나라의 경우 대표관료제의 대표성 요인으로 상대적으로 가장 많은 비중을 차지하는 것은 성

별 대표성인 것으로 판단된다. 이는 최무현(2006)이 지적했듯 단일민족 국가인 대한민국의 특성상 그간 인종 및 민족적 대표성에 대한 이슈 자체가 불거질 개연성이 작았고 상대적으로 여성 대표성에 대한 논의에 초점이 주로 맞춰졌기 때문일 것이다.

3) 적극적 조치와 관련된 논의들

여성고용이 저조한 원인이 어떤 종류의 차별이든 간에 차별에 기인한 것이라는 증거가 있다면 국가는 법·제도적인 장치를 도입하여 이 문제를 해소할 의무가 있다(장지연, 2006). 적극적 고용개선조치를 도입하는 것은 노동시장에 존재하는 차별을 적극적으로 해소하겠다는 의미를 갖는다. 특히 이 제도는 노동시장에서 직접적인 차별이 거의 해소되었다고 하더라도 간접차별로 인한 장벽이 존재한다고 하는 문제의식에 기초하는 것이다.

‘적극적 고용개선조치’는 ‘적극적 조치’를 고용부문에 적용한 개념이다. 적극적 조치는 교육부문이나 정치적 대표성 부문에서도 널리 사용되는 개념이다. 정치 분야나 국민을 대표하는 기관의 성원을 구성하는 문제에 있어서는 단순히 과소 대표되고 있는 집단의 민의를 대변할 인물들을 일정비율로 할당하여 선출하여도 별 문제가 없다. 그러나 교육이나 고용 분야에서 적극적 조치를 통하여 특정 인구집단의 비중을 늘려나가는 문제는 능력주의나 업적주의 원칙과 그 우선순위를 다투게 되는데, 할당제와는 달리 적극적 고용개선조치는 능력주의나 업적주의(merit system)를 침해하지 않는 방법으로 소수집단의 대표성을 확대시켜 나가는 방식으로 선택된다.

미국 역사에서 적극적 조치라는 용어가 등장한 것은 1961년 케네디 대통령 시절로 거슬러 올라간다. 당시 대통령 행정명령(executive order) 10952호는 평등고용기회위원회(equal employment opportunity council)의 수립을 지시하면서 적극적 조치의 필요성을 언급하였다. 이후 본격적으로 고용부문에서 적극적 조치를 시행하게 된 것은 1965년 존슨 대통령의 행정명령 11246호이다(Eisaguirre, 1999).

적극적 조치의 본래 목적은 차별의 해소에 있으나 보편적으로 알려져 있는 ‘차별 금지’와 어떠한 차이가 있는지를 살펴야 비로소 그 의미가 분명해진다고 할 것이다. 차별 금지가 현재 진행되고 있는 차별을 중단시키는 것을 목적으로 한다면, 적극적 조치는 과거에서부터 차별이 누적되어 나타나는 결과를 시정하려는 보다 적극적인 목적을 갖는다는 점에서 가장 중요한 차이가 발생한다. 과거의 누적된 차별이 빚어낸 결과를 시정하지 않고서는 현재의 차별을 중단시킬 수 없으며 미래의 차별도 막을 수 없다는 것이다. 이것은 출발선 맞추기, 땅 고르기(leveling the ground), 또는 최근에 가장 빈번히 쓰이는 표현인 기울어진 운동장 바로 잡기의 의미를 갖는다. 과거의 누적된 차별로 인하여 현재 사람들이 서로 다른 출발선에 서 있다면, 이제 동시에 출발하게 하는 것만으로는 공정한 경쟁이 될 수 없다는 것이다.

성별에 따른 차별의 문제점을 인지하고 그 대안으로 적극적 조치가 동원된다면 곧 특정 성(gender), 거의 대부분 여성에 대한 우대조치가 수반될 터이고, 이는 필연적으로 반대의 성, 곧 남성들의 상대적 박탈감과 역차별의 문제 등이 제기되는 귀결을 맞게 된다. 적극적 조치의 역사는 곧 옹호론자와 반대론자 간의 논쟁과 갈등의 역사에 다름 아니다.

장지연(2006)은 적극적 조치를 둘러싼 논쟁을 필요성, 효과성, 정당성, 역기능의 네 가지 차원으로 망라하였다. 첫째, 지금까지의 차별로 인하여 여성의 고용이 현저히 불리한 상황에 있다는 점에 대해서는 거의 모든 사람이 동의함에도 불구하고 과연 적극적 조치가 필요한가에 대해서는 서로 다른 견해가 존재한다. 둘째, 효과성의 문제로서 적극적 조치가 그 동안 차별받아 온 사람들에게 실제로 도움이 되고 결국 공평한 기회를 주자는 원래의 취지를 달성하고 있는지의 질문에 대해서도 상반된 견해가 존재한다. 셋째, 정당성의 문제로서 적극적 조치가 여성의 고용에 도움이 되는 제도라고 하더라도 그 자체가 차별의 요소를 내포하고 있다면 제도의 정당성에 의문이 제기될 수 있다. 즉, 남성에게는 개인의 권리 침해이며 역차별이라는 논리는 이 제도에 대한 가장 강력하고도 끈질긴 도전이었다. 넷째, 적극적 조치를 시행하여 여성을 우대하는 경우, 업적주

의을 훼손하게 되어 전체 사회 수준에서 효율성과 경쟁력이 떨어지게 되는 역기능에 대한 우려가 있다. 이를 정리하면 <표 2-1>과 같다.

<표 2-1> 적극적 조치 반대론과 옹호론의 비교

		반대론	옹호론
필요성	핵심논지	적극적 조치는 불필요하다	적극적 조치는 필요하다
	판단근거	왜곡된 고용분포는 과거 차별의 결과이므로 이제부터 차별을 철폐하면 개인에게 더 이상의 불이익은 없다	차별은 과거 행위의 결과일 뿐 아니라 현재 진행 중인 문제이다
	주장 1	더 이상의 차별을 금지하는 것으로 족하다	출발선 맞추기 없이 차별 금지만으로는 공정한 기회 보장을 할 수 없다
	주장 2	기업이 비합리적인 차별을 근절해 나갈 것이다	국가 개입 없이 기업의 차별 근절은 어렵다
효과성	핵심논지	여성에게 도움이 되지 않는다	여성에게 도움이 된다
	주장 1	교육훈련 투자 저하 초래, 낙인효과와 집단간 갈등 유발	교육훈련에 더 분발, 질서와 배제는 이전에도 존재
	주장 2	중산층, 고학력자에게만 도움이 됨	하층민(생산직노동자)에 도움이 됨
정당성	핵심논지	적극적 조치는 차별이다	적극적 조치는 차별이 아니다
	판단근거	보상적 정의 : 과거 차별을 현재에 보상하는 제도	분배적 정의 : 현재의 문제에 대한 치유책
	주장 1	피해자가 아닌 사람이 보상을 받음	재분배를 통해서 왜곡된 구조를 바로잡는 것이므로 직접적인 피해자를 찾아낼 필요는 없음
	주장 2	가해자가 아닌데 벌을 받는 형국	진정 공정한 경쟁이었다면 어차피 남성에게 돌아갈 자리가 아니었음
역기능	핵심논지	적극적 조치의 역기능	적극적 조치의 순기능
	판단근거	현재는 업적/능력주의 시스템 작동	현재의 업적주의는 불완전, 불필요한 자격 요구는 차별
	주장 1	업적주의 침해	불완전한 업적주의 재점검 기회
	주장 2	비효율 증가, 경쟁력 저하	전체 사회수준의 효율성 증가

* 장지연(2006)에서 인용, 표 재구성

제 2 절 선행연구 분석

여성인력 활용 등 성 다양성과 기업성과에 관한 연구는 주로 미국 등 인구 구성이 다양한 선진국에서 선구적으로 수행되었으며, 국내의 경우는 적극적 조치 차원에서 시행된 제도에 대한 성과분석 또는 제도적 개선 등에 대하여 주로 연구가 이루어졌으나 점차 여성인력 활용에 따른 기업의 성과에 미치는 효과에 대한 연구가 활발히 이루어지고 있다.

먼저, 성상현(2006)은 인력구성의 다양성 정도와 기업성과의 관계에 대한 연구에서 2004년도 한국노동연구원의 사업체 실태조사 자료와 기업체 대상 설문조사 결과 자료(성상현, 2004)를 활용하여 기업내 여성근로자 비율 및 여성 관리자 비율과 기업의 재무적 성과에 대한 실증연구 분석을 하였다. 분석 결과, 여성근로자 비율과 여성관리자 비율 모두 매출액 증가율 간에는 유의미한 부(-)의 관계를 보였으나, 변화율을 활용한 결과에서는 여성관리자 비율의 변화율과 총자본 영업이익률 및 매출액 증가율 간에는 유의미한 정(+)의 관계를 보였다. 이에 따르면, 여성 근로자 및 여성 관리자 비율과 절대적인 재무적 성과에는 부의 관계를 나타냈지만, 상대적 이익률에는 긍정적 영향력을 나타낸 것이다. 이러한 사실을 통해 여성관리자 비율의 증가가 기업의 성과에 기여한다고 할 수 있으며, 이는 책임과 직위가 높은 직무에 여성인력을 보다 많이 활용함으로써 기업의 성과에 긍정적인 기여가 가능함을 시사한다. 반면에, 재무적 성과가 기업의 여성 근로자 및 여성 관리자 비율 및 변화율에 영향을 미치는지 결과에서는 유의하지 않은 결과가 나왔다. 이는 재무적 성과가 여성 고용 등 다양성 인력 고용에 영향을 미치지 않는다고 해석할 수 있다. 즉, 재무성과가 좋은 경우 가용 자원에 여유가 생겨 여성 및 장애인 등 다양한 인력에 대한 고용이 증가할 것이라는 소위 어메니티(amenity) 가설이 지지되지 않았다.

기업의 패널 데이터를 활용해 여성 고용비율과 기업의 성과와의 관계에 대한 또 다른 연구인 Kawaguchi(2007)의 연구에서는 6년간의 일본 기업패널 자료를 활용하여 연구한 결과 여성 고용률의 증가는 기업의 이

익을 증가시키는 것으로 나타난 반면에, 기업의 성과는 여성고용의 증가에는 무관한 것으로 실증분석 결과 나타났다.

여성인력을 여성 관리자와 여성 근로자로 구분하여 연구한 임희정(2008)은 2007년 대한상공회의소에 등록된 기업 중 700개 기업을 표본 추출하여 방문, 팩스, 이메일을 통해 설문조사한 데이터를 활용하여 여성 근로자 비율과 기업의 재무성과 간의 관계에 대하여 회귀분석을 실시하였다. 연구 결과에 따르면 여성 관리자 비율과 기업성과(매출액, 당기순이익)는 유의한 결과를 보이지 않았으나 여성근로자와 기업성과(매출액, 당기순이익)는 정(+)의 관계를 보였다.

임희정(2010)의 또 다른 연구에서는 종전의 성별 다양성에 따른 기업 성과에 대한 연구에서 범위를 확대하여 다양성관리가 기업성과에 미치는 영향을 분석하였다. 우선 다양성관리의 영역을 다양성친화형 인사관리, 가족친화제도, 다양성수용 조직문화로 분류, 독립변수로 사용하여 종속변수인 기업의 혁신성, 이미지와 근로자의 직장만족, 조직몰입에 미치는 영향을 분석하였다. 분석 결과에 따르면 다양성 친화형 인사관리(채용, 평가, 승진 및 교육훈련)는 직장만족과 조직몰입에 유의미한 정(+)의 관계를 갖는 것으로 나타났다. 탄력근무제 등 가족친화제도 또한 직장만족과 유의미한 정(+)의 관계를 갖는 것으로 나타났으며, 기업의 혁신성과 기업이미지와도 유의미한 정(+)의 관계를 갖는 것으로 나타났다. 이상의 연구를 통해 기업의 성과를 창출하기 위해 조직의 인적자원관리 차원에서 다양성 관리가 운영될 필요성을 주장하였다.

여성인력과 기업성과에 관한 이현실(2011)의 연구에서는 한국노동연구원의 2002, 2003, 2007년 사업체 패널 데이터를 활용하여 회귀분석을 실시하여 여성인력(여성관리자, 정규직 여성근로자, 비정규직 여성근로자)과 기업성과(hr성과 : 이직률·노동생산성, 조직성과 : 제품·서비스 질, 재무성과 : 당기순이익)의 관계를 분석하였다. 분석 결과 여성 관리자와 기업성과 중 이직률, 노동생산성, 제품·서비스 질은 정(+)의 관계에 있는 것으로 나타났으나, 당기순이익은 2002, 2003년 데이터에서는 기각되었고, 2007년 데이터에서는 정(+)으로 지지되었다. 둘째, 정규직 여성근

로자와 기업성과의 관계는 기업성과 중 이직률과 노동생산성은 정(+)의 관계에 있는 것으로 나타났으며, 제품·서비스 질과 당기순이익은 2002, 2003년 데이터는 정(+)으로 지지되었으나, 2007년 데이터는 기각되어 혼재된 결과를 보였다. 셋째, 비정규직 여성근로자와 기업성과의 관계는 기업성과 중 이직률은 모든 데이터에서 정(+)으로 지지되었으나, 노동생산성과 제품·서비스 질은 각각의 데이터에서 혼재된 결과를 보여주었고, 당기순이익은 모든 데이터에서 지지되지 않았다. 이현실(2011)의 연구는 기업성과를 재무적 성과에만 한정했던 기존 연구와는 달리 hr성과(이직률)와 조직성과(제품·서비스 질)로 확대해서 다각적인 실증분석을 시도하였다는 점에 의의가 있다. 이는 여성인력 활용을 통해 기업의 재무적 성과뿐만 아니라 hr성과 및 조직성과에도 긍정적인 영향을 줄 수 있음을 시사한다.

한편, 엄동욱(2009)의 연구에서는 여성고용이 기업성과에 미치는 효과를 분석하기 위하여 한국직업능력개발원의 인적자본기업패널(HCCP : Human Capital Corporate Panel, 2005년, 2007년) 자료를 활용하여 성과변수로는 당기순이익 및 매출액을, 설명변수로는 정규직 여성근로자 비율을 활용하여 패널 데이터 분석을 수행하였다. 연구결과에 따르면 우선, 인적자본기업패널 횡단면 자료를 활용한 OLS 분석결과에서는 여성고용비율과 기업성과 간의 부(-)의 관계로 나타났고, 패널 데이터 분석 결과에서는 별다른 유의한 점을 발견할 수 없었다. 추가적으로 시행한 여성고용비율의 내생성을 감안하여 도구변수 모형을 추정한 결과 당기순이익의 경우 유의미한 결과가 나타나지 않았지만 1인당 매출액의 경우 유의미한 부(-)의 결과를 나타냈다. 이상과 같은 결과가 나온 이유로는 첫째, 패널 데이터 특성상 패널 조사의 모집단에서 표본을 잘 추출했다 하더라도 조사에 대한 응답은 결국 기업 담당자에 의해 이루어지기 때문에 측정오차의 문제에서 오류가 발생할 수 있으며, 둘째 여성 고용률과 기업성과의 관계에 있어 기업 고유의 특성이 적절하게 통제되지 못하였기 때문이라고 할 수 있다.

과거 40년간 이루어진 약80여 편의 연구결과들을 종합하여 사회범주화

이론, 사회적 정체성 이론, 유사성/유인이론, 정보/의사결정이론 등을 통합한 모델을 제시한 Williams & O'Reilly(1998)에서는, 인구 통계학적 다양성이 증가할 경우 집단과정(갈등, 의사소통, 통합수준 등)과 성과(문제해결수준, 창의성, 조직몰입, 실행능력 등)에 미치는 효과를 분석하였다. 이 중 성 다양성(gender diversity)이 집단과정과 조직성과에 미치는 영향에 대한 분석 결과에 따르면, 성 다양성은 집단과정 및 집단성과에 공히 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 표본이 모두 남성인 집단과 혼성으로 구성된 집단에 대한 연구에서는 혼성으로 구성된 집단에서 더 높은 수준의 갈등과 대인간의 긴장이 나타났으며, 표본이 여성 주류인 집단이 남성 주류인 집단보다 성과가 더 낮게 나타났다.

여성과 부패 억제 간의 관계를 다룬 연구는 다수 찾아볼 수 있다. Azfar, Knack & Lee(2001)는 여성에 비하여 남성이 부패를 저지를 가능성이 높음을 지적하면서 그 원인으로 부패행위가 대부분 '뇌물을 공유하는 남성들의 인맥(bribe-sharing old boy networks)'에 기인한다고 분석한 바 있다. 이 연구에서는 정치와 경제 분야에서 여성의 참여를 조장하는 것이 양성평등뿐만 아니라 부패의 방지도 기여한다고 강조한다.

Dallar et al.(1999)은 여성의 정부 참여와 부패 인식 수준 간의 관계를 100여개 국가를 표본으로 하여 검토함으로써, 여성의 참여증가가 부패를 감소시킴을 입증하였다. ICRG(International Country Risk Guide's) 부패 지수로 측정한 결과에 따르면, 여성참여 증가와 부패수준 간의 관계는 일관되게 통계적으로 유의한 부(-)의 효과를 가진다는 사실이 증명되었다(송길마로, 2015).

문미경(2002)은 기존의 성별 간 부패수준 차이에 대한 연구들을 토대로 공직부문의 여성 참여가 활발한 스웨덴, 핀란드 등 북유럽 국가들의 높은 부패 투명성과 국가 경쟁력을 들며 여성의 사회 참여 확대에 대한 당위성을 설파한 바 있다. 이는 앞서 살펴본 유리천장지수의 상위 10개국 중 5개가 북유럽 국가임(1위 스웨덴, 2위 노르웨이, 3위 아이슬란드, 4위 핀란드, 7위 덴마크)과도 일맥상통하는 측면이 있으며, 동 지표에서 5년 연속 OECD 국가 최하위에서 벗어나지 못하고 있는 대한민국에게

시사하는 바가 크다고 하겠다.

남승하·김종현·라휘문(2010)은 유엔개발기구·국제투명성기구 등에 서 발간한 자료를 활용하여 194개 국가를 대상으로 여성의 사회적 지위 향상과 관련된 변수로서 여성 국회의석비율, 여성 고위직비율, 여성 전문직비율, 남성대비 소득비율을 선정하여 청렴도와의 관계를 분석하였는데, 여성 국회의석비율이 청렴도에 유의미한 영향을 미친다는 결과를 얻었다. 이를 바탕으로 국가의 청렴수준 향상을 위하여 여성의 정치계 진출을 적극적으로 모색하여야 하며 동시에 여성의 전문성과 경력의 지속성을 뒷받침할 수 있는 제도적 장치의 마련과, 여성의 소득비율을 지속적으로 향상시키기 위하여 경제활동 등에 적극적으로 참여시키기 위한 정책적 노력이 필요함을 제안한 바 있다.

이외에도 진종순(2009)은 여성 공무원 비율과 청렴도 간에 유의한 관계를 확인한 바 있으며, 여성 공무원의 생애적인 뇌물에 대한 거부감, 부당한 금품 수수에 대한 단호한 거부 태도 등이 남성 동료에도 파급효과를 미쳐 공직사회의 부패 통제에 긍정적인 영향을 주고 있다고 밝혔다. 이영(2002)은 의회, 정부부처, 노동시장 등 여성 참여가 활발한 국가일수록 부패 수준이 낮다는 경험적 연구결과를 제시하기도 하였다.

최근의 국내 연구로서 김형기(2014)는 여성인력 활용이 공기업 경영성과에 미치는 영향을 규명하기 위하여 독립변수를 여성근로자 및 여성관리자 비율로, 종속변수를 노동생산성·1인당매출액·고객만족도로 설정하여 2008년부터 2012년까지의 패널데이터 분석을 시도하였으나, 여성인력의 활용도가 높아질수록 1인당매출액이 통계적으로 유의한 부(-)의 효과가 나타남이 밝혀졌을 뿐 여타 변수들 간의 관계는 통계적으로 유의한 결과가 도출되지 못하였다. 송길마로(2015)는 공기업 및 준정부기관의 여성임직원 비율이 기관청렴도에 미치는 영향을 분석하였으나, 통계적으로 유의하지 않거나(외부청렴도) 약한 상관관계에 그치는 등(내부청렴도)의 결과를 보였다.

Lee & Park(2018)은 민주화 이후 동아시아 및 동남아시아의 국가들의 대통령제 내각(presidential cabinet) 내의 여성대표성, 곧 장관직

(minister position) 임용에 대한 실증연구를 통하여 몇 가지 흥미로운 사실을 밝혀내었다. 민주화 이후 여성의 장관직 임용은 확실히 증가하였으나 그 내면을 살펴보면 전문직종의 대표(professional expertise)로서 해당 부문의 장관직까지 상승을 이룬 것에 그치는 것이며, 직업정치인으로서 경력(political career track)의 신장으로 장관직에 오르는 비율은 극히 낮다는 것이다. 아울러 여성이 주로 진출한 전문직종의 장관직은 내각 내에서 낮은 권력을 가질 뿐이고 높은 권력 집중도를 가진 장관직들은 여전히 직업정치인으로서 경력을 쌓은 남성들에 의해 독점되는 점에 착안하여, 민주화 이후 내각 내 여성대표성이 제고되었다는 사실 이면에는 이러한 내재된 불균형이 존재한다고 지적한다.

그간 이루어진 조직 내 여성인력이 기업의 성과에 미치는 효과에 대한 선행연구의 결과를 종합해 보면, 일부 긍정적 효과를 보이거나 상반된 결과를 보이는 등 일관적이지 않다. 이는 연구자가 속한 국가, 민족 및 문화 등의 차이로 인해 연구에 영향을 주는 요인들과, 분석에 활용된 데이터의 차이 등에 의한 것으로 해석된다. 또한 국내 연구자들의 경우 여성대표성을 논하기에는 극히 미약한 여성인력의 비중 및 양성평등하지 못한 조직문화 및 인사풍토 등을 잠재적 원인으로 제시한 바 있다. 다른 측면에서는 다양성관리이론에서 일부 연구자들이 제기한 조직의 정체성 저하와 혼돈의 증가에 따른 비효율을 의심해 볼 수도 있을 것이다.

제 3 장 연구설계 및 가설 설정

제 1 절 연구변수 및 분석틀 설정

본 연구에서는 여성대표성(조직 내 여성관리자 비율)이 공기업의 경영성과(생산성, 재무성과 및 청렴도)에 미치는 효과에 대한 분석을 수행하고자 한다. 연구에 사용되는 기초데이터는 2015~2019년말 기준 국내 공공기관 중 공기업을 대상으로 하여 공공기관 통합 공시 사이트인 알리오에 등록된 공기업별 재무제표와 인력현황 자료, 국민권익위원회가 발표한 청렴도 조사 결과를 활용할 예정이다.

1) 종속변수

본 연구의 종속변수는 공기업의 경영성과를 종합적 관점에서 살펴보고자 생산성 지표로서 노동생산성, 재무적 성과지표로서 매출액순이익률, 반부패 윤리경영의 척도로서 청렴도 조사 결과를 설정하고자 한다.

기업의 생산성을 측정하는 대표적인 지표인 노동생산성과 자본생산성 중 인력 활용도와 직접적인 관련성을 갖는 노동생산성을 종속변수로서 채택하고자 한다. 노동생산성은 공공기관 경영평가의 계량지표 평가산식에 따라 산출된 평균인원당 부가가치를 적용할 예정이다.

기업의 재무적 성과에 대한 측정은 성장성, 수익성, 안정성, 효율성 등 여러 관점에서 다양한 지표가 활용될 수 있으나, 본 연구에서는 연구대상인 공기업의 특성을 고려하여 매출액순이익률(ratio of net income to net sales)로 재무적 성과를 측정하고자 한다. 매출액순이익률은 매출액과 순이익과의 관계를 표시해 주는 비율로서 기업활동의 총체적인 능력을 판단하는 지표이며 기업의 최종 수익성을 판단하는 비율이다. 즉, 매출액 100에 대하여 순이익이 몇 %나 되는가를 나타내는 것으로 보통 비율이 높을수록 양호한 상태를 나타낸다. 매출액순이익률 데이터는 알리

오 시스템에 공개된 재무제표 자료에서 수집할 예정이다.

공공기관의 반부패 윤리경영 성과를 가늠하는 가장 대표적인 지표는 국민권익위원회 주관의 공공기관 청렴도 평가라 할 수 있으므로 종속변수로 삼고자 한다. 공공기관 청렴도는 1999년 청렴도 측정 모형이 개발된 이래 매년 발표되고 있는 지표로서 행정서비스의 수요자인 민원인과 유관기관 등을 대상으로 하여 공공기관별 부패실태 및 부패요인을 진단하는 한편, 측정 결과 나타난 취약분야에 대해 효율적인 부패방지대책 수립을 지원하고 공공기관의 자율적인 개선노력을 유도하는 데 목적을 두고 있다(진종순·서정아, 2007). 공공기관 청렴도 평가는 세 가지 세부 지표로 구분할 수 있는데, 민원인 등 고객의 입장에서 주요 대민업무의 청렴도를 평가한 외부청렴도와 기관 내부 소속직원의 입장에서 해당 기관의 내부업무와 문화의 청렴도를 평가한 내부청렴도, 마지막으로 전문가, 업무관계자, 주민이 해당 기관의 정책 등 업무전반의 청렴도를 평가한 정책고객평가로 이루어진다. 공기업은 청렴도 평가 시 ‘공직유관단체’ 유형으로 분류되는데, 정책고객평가의 대상인 공직유관단체 1·2유형에 해당하는 공기업은 2019년 기준 평가대상 34개 기관 중 24개 기관에 불과하여 변수로서의 대표성이 부족하다는 판단 하에 정책고객평가는 제외하고자 한다. 따라서 본 연구의 종속변수로서의 청렴도는 종합청렴도, 외부청렴도, 내부청렴도로 한정한다.

2) 독립변수

독립변수로서 공기업 내 여성대표성을 여성관리자 비율로 설정하여 분석하고자 한다. 정부의 공공부문 여성대표성 제고계획은 여성관리자 확대에 중점을 두고 추진되고 있는데, 이는 여성대표성의 실질적인 제고가 단순한 여성의 수적 확대가 아니라 의사결정 권한을 여성이 얼마나 가지고 있는가로 판단하여야 한다는 관점에서 설계된 것이다(문미경 외, 2018). 따라서 본 연구에서의 공기업 여성관리자는 「적극적 고용개선조치 고용평등평가 입력매뉴얼」(고용노동부·노사발전재단, 2016)에서 정의한 바를 준용하여, ‘각급 부서단위의 책임자로서 ①업무 지휘 및 감독

권, ②인사고과(근평)권, ③결재권을 모두 가진 여성직원'으로 규정하고자 한다. 위 정의에 부합하는 공기업의 여성관리자는 직급 기준 1급, 2급, 3급으로 한정하며, 2019년 현재 36개 공기업을 통틀어 단 1명만이 존재하는 여성임원은 제외한다. 현재 알리오에 공시되고 있는 각 공기업별 여성 관리자 자료를 분석에 활용할 예정이다.

3) 통제변수

본 연구에 있어 공기업의 성과에 영향을 미치는 모든 요인을 고려하는 것이 사실상 불가능하기 때문에 가능한 과거 선행연구에서 이루어진 연구를 참고하여 그 중 유의미하고 널리 인정되는 요인들을 본 연구에서 통제변수로 활용하고자 한다.

우선, 연구대상의 시간적 범위가 5개년이므로 각 변수가 귀속되는 해당연도로 통제하여 분석할 예정이다.

여성근로자 비율이 높을수록 여성관리자 비율이 높아질 것이므로 독립변수인 여성관리자 비율이 종속변수들에 미치는 영향을 좀 더 정교하게 살펴보기 위하여 여성근로자 비율을 통제변수로 설정하고자 한다.

기업의 경영성과에 대체로 영향을 미치는 것으로 알려진 기업규모와 기업연령을 통제변수로 설정하고자 한다. 기업규모는 총 직원 수, 기업연령은 설립일로부터의 연수로 정의한다.

유승원(2008)은 공기업 기관장의 보수가 높을수록 수익성지표인 총자산순이익률이 증가하는 정(+)의 관계가 있음을 입증하면서 주인-대리인이론에서 말하는 적절한 유인(incentives)의 중요성을 강조한 바 있는데, 본 연구에서도 직원의 평균 보수수준을 통제변수로 설정하고자 한다.

타인자본인 부채에의 의존도로서 기업경영의 건전성의 척도로 널리 활용되고 있는 부채비율도 통제변수로 설정하고자 한다. 부채가 높은 기업일수록 가용자원의 활용도가 달라지며, 특히 일부 공기업의 경우 국책사업 추진 또는 정부의 가격통제에 따라 부채가 증가되는 경향을 보이므로 부채비율이 통제변수로서 의의를 가진다 할 것이다(김형기, 2014).

분석대상 공기업의 유형이 시장형과 준시장형 공기업으로 세분되는데, 이

중 시장형 공기업은 자산규모가 2조원 이상이고 총 수입액에서 자체수입액이 차지하는 비중이 85% 이상인 공기업이며, 기타 공기업은 준시장형으로 분류되고 있다. 시장형 기업의 경우 자체수입액 비중이 85% 이상으로, 이는 정부의 보조금 또는 기금 등 지원에 의해 운영되는 공기업과 달리 순수 사업으로 기업활동을 영위하는 것이라 할 수 있으므로, 그렇지 않은 공기업(준시장형)과의 구분이 필요하기 때문에 이를 더미변수로 활용하고자 한다.

아울러 공기업 내에서도 주요사업의 성격에 따른 구분이 유의미할 것으로 판단되어, 크게 에너지·SOC·기타 세 가지 유형으로 분류하고자 한다. 위 기준에 따른 공기업의 분류는 다음 <표 3-1>과 같으며, 에너지 공기업 여부와 SOC공기업 여부 2개의 더미변수를 활용할 예정이다.

<표 3-1> 공기업의 주요사업 성격에 따른 분류

에너지 공기업 (14개)	한국가스공사, 한국가스기술공사, 한국남동발전, 한국남부발전, 한국동서발전, 한국서부발전, 한국석유공사, 한국수력원자력, 한국전력공사, 한국중부발전, 한국지역난방공사, 한국전력기술, 한전KDN, 한전KPS
SOC 공기업 (11개)	부산항만공사, 에스알, 여수광양항만공사, 울산항만공사, 인천국제공항공사, 인천항만공사, 한국공항공사, 한국도로공사, 한국수자원공사, 한국철도공사, 한국토지주택공사,
기타 공기업 (10개)	강원랜드, 제주국제자유도시개발센터, 주택도시보증공사, 한국감정원, 한국관광공사, 한국마사회, 한국방송광고진흥공사, 한국조폐공사, 그랜드코리아레저, 해양환경공단

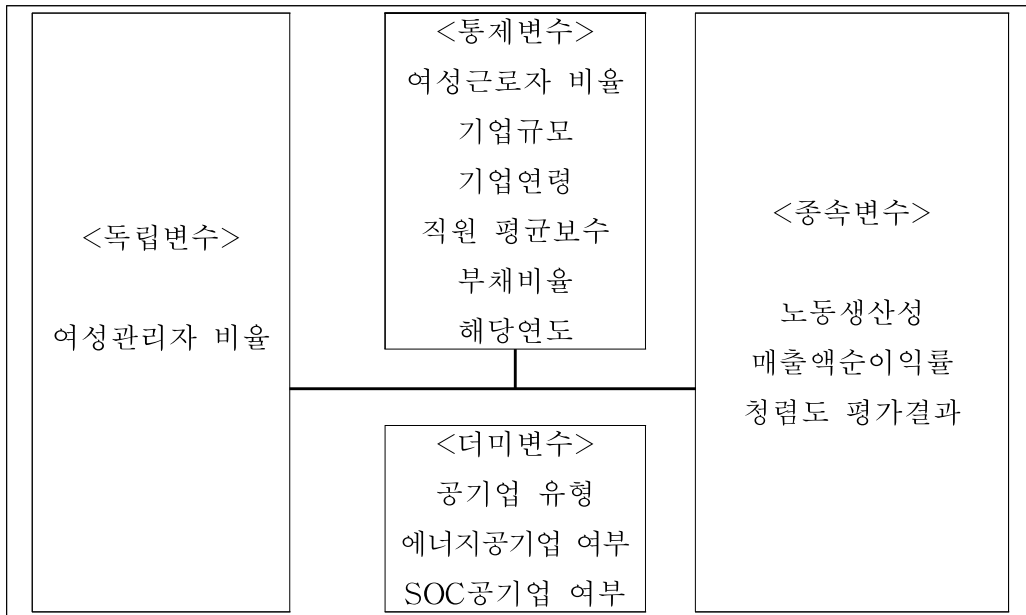
<표 3-2> 변수의 측정

구 분	변 수		조작적 정의
	상위변수	하위변수	
독립 변수	여성대표성	여성관리자 비율	여성관리자수 ÷ 관리자 총계 × 100 * 관리자 : 1급, 2급, 3급 직원
종속 변수	노동생산성	평균인원당 부가가치	총부가가치 ÷ 평균인원
	재무성과	매출액순이익률	$\ln(\text{당기순이익} \div \text{매출총액})$
	반부패 윤리경영	청렴도 평가 점수	국민권익위원회 실시 청렴도 평가 점수 중 종합청렴도, 외부청렴도, 내부청렴도 평점
통제 변수	해당연도		변수의 측정치가 귀속되는 연도 2015, 2016, 2017, 2018, 2019년
	여성근로자 비율		여성근로자수 ÷ 직원 총계 × 100 * 직원 : 현원 (무기계약직, 비정규직 제외)
	기업규모		$\ln(\text{총 직원 수})$ * 직원 : 현원 (무기계약직, 비정규직 제외)
	기업연령		해당연도 - 설립연도
	직원 평균보수		기관별 공시자료 (단위 : 백만원)
	부채비율		$\ln(\text{부채총계} \div \text{자본총계} \times 100)$
	공기업 유형		공운법상 공기업 유형 시장형=1, 준시장형=0 (더미변수 처리)
	에너지공기업 여부		주요사업별 공기업 분류 에너지=1, 비에너지=0 (더미변수 처리)
	SOC공기업 여부		주요사업별 공기업 분류 SOC=1, 비SOC=0 (더미변수 처리)

4) 연구의 분석틀

위에서 설정한 변수들의 조작적 정의와 변수들 간의 관계를 고려하여 다음과 같이 연구의 분석틀을 구성하고자 한다.

<표 3-3> 연구의 분석틀



제 2 절 연구방법

1) 연구자료 및 수집절차

본 연구는 공기업의 여성대표성 정도가 경영성과에 미치는 영향을 분석하고자 공공기관 통합공시시스템인 알리오에 공시된 기관별 인력현황 및 재무제표, 국민권익위원회가 발표하는 공공기관 청렴도 평가결과 등의 2차자료를 연구의 기초자료로 삼고자 한다. 연구자료의 시간적 범위는 2015년부터 2019년까지의 매년말을 기준으로 한다.

2) 자료분석 기법

본 연구에서는 상술한 2차자료를 바탕으로 통계분석 프로그램인 IBM SPSS를 이용하여 각 변수별 기술통계량 분석, 변수간 상관관계 분석 및 다중회귀분석을 실시하고자 한다.

제 3 절 연구가설 설정

본 연구는 공기업의 여성대표성 정도가 경영성과(노동생산성, 매출액순이익률 및 청렴도)에 미치는 영향을 실증자료를 통해 분석하기 위한 것이다. 본 연구의 기본적인 전제인 ‘여성대표성의 증가가 공기업 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다’에 따라 연구가설을 다음과 같이 설정하였다.

독립변수인 여성대표성을 여성관리자 비율로 설정하였고, 종속변수인 공기업의 경영성과를 생산성 측면에서 노동생산성, 재무성과 측면에서 매출액순이익률, 반부패 윤리경영 측면에서 청렴도 평가결과로 세분한 바 있으므로, 가설을 세분화하여 다음과 같이 정리하였다.

<표 3-4> 가설 설정

(가설 ①)	공기업의 여성대표성은 노동생산성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
(가설 ②)	공기업의 여성대표성은 매출액순이익률에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
(가설 ③)	공기업의 여성대표성은 종합청렴도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
(가설 ③-1)	공기업의 여성대표성은 외부청렴도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
(가설 ③-2)	공기업의 여성대표성은 내부청렴도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

제 4 장 연구결과 분석

제 1 절 기술통계 분석

<표 4-1> 독립변수 기술통계량

변수명	평균	표준편차	최소값	최대값
여성대표성	5.47	4.31	0	23.64

독립변수인 여성대표성의 평균은 5.39%이며 최소값은 0%로, 최대값은 23.64%로 각각 나타났다. 여수광양항만공사(2015, 2016년), 울산항만공사(2015년), 인천항만공사(2015, 2016년)는 여성관리자가 단 한 명도 존재하지 않은 사례이다.

<표 4-2> 종속변수 기술통계량

변수명	평균	표준편차	최소값	최대값
노동생산성	504.97	489.03	-2315.00	2052.73
(ln)매출액순이익률	1.95	1.24	-3.91	4.24
종합청렴도	8.32	0.41	7.27	9.13
외부청렴도	8.59	0.42	7.49	9.26
내부청렴도	8.13	0.54	5.32	9.15

종속변수인 노동생산성, 매출액순이익률, 종합청렴도, 외부청렴도, 내부청렴도의 평균은 각각 504.97백만원, 6.98%, 8.32점, 8.59점, 8.13점이었다.

<표 4-3> 통제변수 기술통계량

변수명	평균	표준편차	최소값	최대값
여성근로자비율	18.47	10.29	3.68	54.82
(ln)기관규모	7.31	1.36	4.63	10.34
기관연령	25.24	18.60	0	70.00
직원평균보수	79286.65	8576.80	58190.00	95029.00
(ln)부채비율	4.24	1.18	1.10	8.01

통제변수인 여성근로자비율, 기관규모, 기관연령, 직원평균보수, 부채비율의 평균은 각각 18.47%, 3,653명, 25.24년, 79,286천원, 143.80%로 측정되었다.

제 2 절 변수 간 상관관계 분석

<표 4-4> 변수 간 상관관계 분석표

	여성 대표성	노동 생산성	매출액 순이익률	종합 창원도	외부 창원도	내부 창원도	여성근로자 비율	기관 규모	기관 연령	직원 평균보수	부채 비율	공기업 유형	에너지 여부	SOC 여부	해당 연도
여성 대표성	1														
노동 생산성	-.039	1													
매출액 순이익률	.124	.436**	1												
종합 창원도	-.089	-.100	-.039	1											
외부 창원도	.035	-.174	.000	.793**	1										
내부 창원도	-.244	-.053	.008	.450**	.078	1									
여성근로자 비율	.558**	.158*	.377**	-.104	-.044	-.215	1								
기관 규모	-.031	-.148	-.315**	-.218	-.066	.073	-.379**	1							
기관 연령	.123	-.358	-.462**	-.035	-.061	-.041	-.071	.276**	1						
직원 평균보수	-.138	.051	-.290**	.295**	.205*	.337**	-.292**	.217**	.323**	1					
부채 비율	-.124	-.033	-.253**	-.123	-.065	.133	-.189*	.462**	-.085	.113	1				
공기업 유형	-.041	.216**	.085	.018	.033	.038	-.276**	.284**	-.105	.369**	.372**	1			
에너지 여부	-.191	-.174	-.252**	.195*	.277**	.132	-.506**	.436**	.070	.375**	.515**	.607**	1		
SOC 여부	-.152	.315**	.196*	-.234	-.308	-.022	-.076	-.117	-.237	-.294**	-.054	-.172*	-.566	1	
해당 연도	.218**	-.025	-.140	.154	.192*	-.304	.048	.073	.046	.081	.012	-.022	.049	-.035	1

독립변수인 여성대표성은 종속변수 중 매출액순이익률, 외부청렴도와 약한 양(+)의 상관관계를 보이지만 통계적으로 유의하지는 않은 것으로 보이며, 노동생산성 및 종합청렴도와는 비교적 강한 음(-)의 상관관계를 보이거나 역시 통계적으로 유의하지는 않다. 독립변수인 여성대표성과 종속변수인 내부청렴도 사이에 1% 유의수준에서 통계적으로 유의한 음(-)의 상관관계가 확인되었다는 점이 특기할 만하다.

독립변수인 여성대표성과 통제변수 중 여성근로자비율 간에는 1% 유의수준에서 통계적으로 유의한 양(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타나 연구설계시 가정한 여성대표성과 여성근로자비율 간의 밀접한 연관성을 확인할 수 있었다. 또한 해당연도와는 1% 유의수준에서 통계적으로 유의한 양(+)의 상관관계를 보였는데 기관을 막론하고 여성대표성이 시간이 흐름에 따라 높아지는 양상을 보이므로 쉽게 수긍할 수 있는 현상이다. 아울러 에너지공기업 여부와는 5% 유의수준에서 통계적으로 유의한 음(-)의 상관관계를 보였다. 여타 기관규모, 기관연령, 직원평균보수, 부채비율 및 공기업유형, SOC공기업 여부 등의 통제변수와는 통계적으로 유의한 상관관계가 관측되지 않았다.

통제변수와 종속변수의 상관관계를 살펴보면 기관규모는 매출액순이익률, 종합청렴도와 통계적으로 유의한 음(-)의 상관관계를, 기관연령은 노동생산성, 매출액순이익률과 통계적으로 유의한 음(-)의 상관관계를 보였다. 직원평균보수는 매출액순이익률과는 통계적으로 유의한 음(-)의 상관관계를 보였으나, 종합청렴도, 외부청렴도 및 내부청렴도와는 모두 유의한 양(+)의 상관관계를 보인 점이 흥미롭다고 하겠다. 부채비율은 매출액순이익률과 음(-)의 상관관계를, 공기업유형은 노동생산성과 양(+)의 상관관계를 보였다. 에너지공기업 여부는 노동생산성과 매출액순이익률과는 음(-)의 상관관계를, 종합청렴도 및 외부청렴도와는 양(+)의 상관관계를 보였으며, SOC공기업 여부는 반대로 노동생산성과 매출액순이익률과는 양(+)의 상관관계를, 종합청렴도 및 외부청렴도와는 음(-)의 상관관계가 나타난 점이 특기할 만하다. 마지막으로 해당연도는 외부청렴도와는 양(+)의 상관관계를, 내부청렴도와는 음(-)의 상관관계를 보였다.

제 3 절 다중회귀 분석

본 연구의 독립변수는 여성대표성 하나이나 통제변수를 다수 설정하였으므로 두 개 이상의 독립변수가 하나의 종속변수에 미치는 영향을 분석하는 다중회귀분석(multiple regression analysis) 방식을 채택하였다.

1) 분석모형의 설정

$$Y(\text{노동생산성, 매출액순이익률, 종합청렴도, 외부청렴도, 내부청렴도}) = a + b\text{여성대표성} + z_1\text{여성근로자비율} + z_2\text{기관규모} + z_3\text{기관연령} + z_4\text{직원평균보수} + z_5\text{부채비율} + z_6\text{공기업유형} + z_7\text{에너지공기업여부} + z_8\text{SOC공기업여부} + z_9\text{해당연도}$$

위의 식은 2015년부터 2019년까지 공기업으로 지정된 기관을 대상으로 여성대표성이 경영성과(노동생산성, 매출액순이익률, 종합청렴도, 외부청렴도, 내부청렴도)에 미치는 영향을 분석하기 위한 모형이다. 통제변수는 여성근로자비율, 기관규모, 기관연령, 직원평균보수, 부채비율, 해당연도이다. 3개의 더미변수를 취하였는데 공기업유형(시장형 1, 준시장형 0), 에너지공기업 여부(에너지 1, 비에너지 0), SOC공기업 여부(SOC 1, 비SOC 0)가 그것이다.

2) 다중회귀 분석 결과

① 노동생산성에 대한 다중회귀 분석 결과

<표 4-5> 노동생산성 다중회귀분석 모형 요약

모형	R	R 제곱	조정된 R 제곱	표준 추정값 오류
	.605	.367	.323	402.418767

예측변수 : (상수), 여성대표성, 여성근로자비율, 기관규모, 기관연령,
직원평균보수, 부채비율, 공기업유형, 에너지공기업여부, SOC
공기업여부, 해당연도

<표 4-5>는 노동생산성에 대한 다중회귀분석 결과를 요약한 표이다. 조정된 R 제곱은 다중회귀분석의 결정계수로서 종속변수의 분산 중 회귀식에 의해 설명되는 비율을 나타내며 0과 1사이의 값을 가진다. 표에 따르면 독립변수와 통제변수들이 투입된 결과 조정된 R 제곱은 0.323으로서 종속변수인 노동생산성을 32.3% 설명할 수 있다.

<표 4-6> 노동생산성 다중회귀분석 분산 분석

모형	제곱합	df	평균 제곱	F	유의 수준
회귀분석	13586756.238	10	1358675.624	8.390	.000 ^b
잔차	23481425.314	145	161940.864		
총계	37068181.552	155			

예측변수 : (상수), 여성대표성, 여성근로자비율, 기관규모, 기관연령,
직원평균보수, 부채비율, 공기업유형, 에너지공기업여부, SOC
공기업여부, 해당연도

<표 4-6>에 따르면 회귀식에 의하여 설명되는 분산은 13586756.238이며 회귀식에 의하여 설명되지 않는 분산은 23481425.314이다. 그리고 F값에 대한 유의수준이 0.000으로서 본 회귀식은 독립변수인 여성대표성과 통제변수인 여성근로자비율, 기관규모, 기관연령, 직원평균보수, 부채비율, 공기업유형, 에너지공기업 여부, SOC공기업 여부 및 해당연도가 종속변수

인 노동생산성에 미치는 영향을 설명하는 데 유용함을 증명한다.

<표 4-7> 노동생산성 다중회귀분석 결과

모형	비표준계수		표준계수	t	유의수준
	B	표준오차	베타		
(상수)	4659.724	48667.393		.096	.924
여성대표성	-14.352	9.920	-.127	-1.447	.150
여성근로자비율	19.379	5.573	.408	3.477	.001
기관규모	17.107	31.347	.047	.546	.586
기관연령	-7.874	2.089	-.299	-3.770	.000
직원평균보수	.014	.005	.252	3.062	.003
부채비율	-66.326	39.245	-.160	-1.690	.093
공기업유형	273.631	95.280	.278	2.872	.005
에너지공기업여부	58.892	167.470	.059	.352	.726
SOC공기업여부	424.534	121.929	.409	3.482	.001
해당연도	-2.728	24.165	-.008	-.113	.910

<표 4-7>에서 확인할 수 있듯 종속변수 노동생산성에 영향을 미치는 변수는 통제변수 여성근로자비율, 기관연령, 직원평균보수, 공기업유형, SOC공기업 여부가 있다. 기관연령을 제외한 통제변수의 B값은 모두 양(+)으로서, 여성근로자비율과 직원평균보수가 1단위 증가할 때마다 노동생산성이 각각 19.379, 0.014만큼 증가하며 시장형공기업이 준시장형공기업보다, SOC공기업이 비(非)SOC공기업보다 노동생산성이 각각 273.631, 424.534만큼 높음을 알 수 있다. 반면 기관연령이 1단위 증가하면 노동생산성은 7.874만큼 감소한다.

독립변수인 여성대표성의 B값은 음(-)으로서, 여성대표성이 1단위 증가할 때마다 노동생산성이 14.352만큼 감소하는 것으로 나타났으나 이는

통계적 유의함을 확보하지 못하였다.

따라서 가설 ① “공기업의 여성대표성은 노동생산성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.”는 기각되었다.

② 매출액순이익률에 대한 다중회귀 분석 결과

<표 4-8> 매출액순이익률 다중회귀분석 모형 요약

모형	R	R 제곱	조정된 R 제곱	표준 추정값 오류
	.733 ^a	.537	.496	.88166

예측변수 : (상수), 여성대표성, 여성근로자비율, 기관규모, 기관연령, 직원평균보수, 부채비율, 공기업유형, 에너지공기업여부, SOC 공기업여부, 해당연도

<표 4-8>은 매출액순이익률에 대한 다중회귀분석 결과를 요약한 표이다. 표에 따르면 독립변수와 통제변수들이 투입된 결과 조정된 R 제곱은 0.496으로서 종속변수인 매출액순이익률을 49.6% 설명할 수 있다.

<표 4-9> 매출액순이익률 다중회귀분석 분산 분석

모형	제곱합	df	평균 제곱	F	유의 수준
회귀분석	102.629	10	10.263	13.203	.000 ^b
잔차	88.615	114	.777		
총계	191.244	124			

예측변수 : (상수), 여성대표성, 여성근로자비율, 기관규모, 기관연령, 직원평균보수, 부채비율, 공기업유형, 에너지공기업여부, SOC 공기업여부, 해당연도

<표 4-9>에 따르면 회귀식에 의하여 설명되는 분산은 102.629이며 회귀식에 의하여 설명되지 않는 분산은 88.615이다. 그리고 F값에 대한 유의수준이 0.000으로서 본 회귀식은 독립변수인 여성대표성과 통제변수인 여성근로자비율, 기관규모, 기관연령, 직원평균보수, 부채비율, 공기업유형, 에너지공기업 여부, SOC공기업 여부 및 해당연도가 종속변수인 매출액순이익률에 미치는 영향을 설명하는 데 유용함을 증명한다.

<표 4-10> 매출액순이익률 다중회귀분석 결과

모형	비표준계수		표준계수	t	유의수준
	B	표준오차	베타		
(상수)	353.224	119.592		2.954	.004
여성대표성	-.016	.024	-.060	-.657	.512
여성근로자비율	.081	.015	.719	5.341	.000
기관규모	.139	.085	.145	1.630	.106
기관연령	-.026	.006	-.409	-4.465	.000
직원평균보수	2.250	.000	.015	.181	.857
부채비율	-.715	.115	-.604	-6.210	.000
공기업유형	.131	.227	.052	.576	.566
에너지공기업여부	1.482	.445	.572	3.332	.001
SOC공기업여부	1.232	.323	.478	3.816	.000
해당연도	-.174	.059	-.199	-2.934	.004

<표 4-10>에서 확인할 수 있듯 종속변수 매출액순이익률에 영향을 미치는 변수는 통제변수 여성근로자비율, 기관연령, 부채비율, 에너지공기업 여부, SOC공기업 여부, 해당연도가 있다. 이 중 여성근로자비율, 에너지공기업 여부, SOC공기업 여부의 B값은 모두 양(+)으로서, 여성근로자비율이 1단위 증가할 때마다 매출액순이익률이 0.081만큼 증가하며 에너지공기업이 비(非)에너지공기업보다, SOC공기업이 비(非)SOC공기업보다 매출액순이익률이 각각 1.482, 1.232만큼 높음을 알 수 있다. 기관연

령, 부채비율 및 해당연도의 B값은 음(-)으로서, 기관연령, 부채비율 및 해당연도가 1단위 증가할 때마다 매출액순이익률이 각각 0.026, 0.715, 0.174만큼 감소하는 것으로 나타났다.

독립변수인 여성대표성의 B값은 음(-)으로서, 여성대표성이 1단위 증가할 때마다 매출액순이익률이 0.016만큼 감소하는 것으로 나타났으나 이는 통계적 유의함을 확보하지 못하였다.

따라서 가설 ② “공기업의 여성대표성은 매출액순이익률에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.”는 기각되었다.

③ 종합청렴도에 대한 다중회귀 분석 결과

<표 4-11> 종합청렴도 다중회귀분석 모형 요약

모형	R	R 제곱	조정된 R 제곱	표준 추정값 오류
	.558 ^a	.311	.263	.35018

예측변수 : (상수), 여성대표성, 여성근로자비율, 기관규모, 기관연령, 직원평균보수, 부채비율, 공기업유형, 에너지공기업여부, SOC 공기업여부, 해당연도

<표 4-11>은 종합청렴도에 대한 다중회귀분석 결과를 요약한 표이다. 표에 따르면 독립변수와 통제변수들이 투입된 결과 조정된 R 제곱은 0.263으로서 종속변수인 종합청렴도를 26.3% 설명할 수 있다.

<표 4-12> 종합청렴도 다중회귀분석 분산 분석

모형	제곱합	df	평균 제곱	F	유의 수준
회귀분석	7.872	10	.787	6.420	.000 ^b
잔차	17.413	142	.123		
총계	25.285	152			

예측변수 : (상수), 여성대표성, 여성근로자비율, 기관규모, 기관연령,
 직원평균보수, 부채비율, 공기업유형, 에너지공기업여부, SOC
 공기업여부, 해당연도

<표 4-12>에 따르면 회귀식에 의하여 설명되는 분산은 7.872이며 회귀식에 의하여 설명되지 않는 분산은 17.413이다. 그리고 F값에 대한 유의수준이 0.000으로서 본 회귀식은 독립변수인 여성대표성과 통제변수인 여성근로자비율, 기관규모, 기관연령, 직원평균보수, 부채비율, 공기업유형, 에너지공기업 여부, SOC공기업 여부 및 해당연도가 종속변수인 종합청렴도에 미치는 영향을 설명하는 데 유용함을 증명한다.

<표 4-13> 종합청렴도 다중회귀분석 결과

모형	비표준계수		표준계수	t	유의수준
	B	표준오차	베타		
(상수)	-72.168	43.403		-1.663	.099
여성대표성	.001	.009	.007	.073	.942
여성근로자비율	-.002	.005	-.048	-.385	.701
기관규모	-.086	.027	-.289	-3.141	.002
기관연령	-.005	.002	-.210	-2.525	.013
직원평균보수	0.003	.000	.346	3.969	.103
부채비율	-.057	.035	-.164	-1.636	.104
공기업유형	-.198	.083	-.242	-2.376	.019
에너지공기업여부	.310	.147	.373	2.111	.037
SOC공기업여부	-.046	.106	-.053	-.430	.668
해당연도	.040	.022	.136	1.844	.067

<표 4-13>에서 확인할 수 있듯 종속변수 종합청렴도에 영향을 미치

는 변수는 통제변수 기관규모, 기관연령, 직원평균보수, 공기업유형, 에너지공기업 여부가 있다. 이 중 에너지공기업 여부의 B값은 양(+)으로서, 에너지공기업이 비(非)에너지공기업보다 종합청렴도가 0.310만큼 높음을 알 수 있다. 기관규모, 기관연령 및 공기업유형의 B값은 모두 음(-)으로서, 기관규모와 기관연령이 1단위 증가할 때마다 종합청렴도가 각각 0.086과 0.005만큼 감소하며, 시장형공기업이 준시장형공기업보다 종합청렴도가 0.198만큼 낮은 것으로 나타났다.

독립변수인 여성대표성의 B값은 양(+)으로서, 여성대표성이 1단위 증가할 때마다 종합청렴도가 0.001만큼 증가하는 것으로 나타났으나 이는 통계적 유의함을 확보하지 못하였다.

따라서 가설 ③ “공기업의 여성대표성은 종합청렴도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.”는 기각되었다.

④ 외부청렴도에 대한 다중회귀 분석 결과

<표 4-14> 외부청렴도 다중회귀분석 모형 요약

모형	R	R 제곱	조정된 R 제곱	표준 추정값 오류
	.487 ^a	.237	.183	.37776

예측변수 : (상수), 여성대표성, 여성근로자비율, 기관규모, 기관연령, 직원평균보수, 부채비율, 공기업유형, 에너지공기업여부, SOC 공기업여부, 해당연도

<표 4-14>는 외부청렴도에 대한 다중회귀분석 결과를 요약한 표이다. 표에 따르면 독립변수와 통제변수들이 투입된 결과 조정된 R 제곱은 0.183으로서 종속변수인 외부청렴도를 18.3% 설명할 수 있다.

<표 4-15> 외부청렴도 다중회귀분석 분산 분석

모형	제곱합	df	평균 제곱	F	유의 수준
회귀분석	6.289	10	.629	4.407	.000 ^b
잔차	20.263	142	.143		
총계	26.552	152			

예측변수 : (상수), 여성대표성, 여성근로자비율, 기관규모, 기관연령,
직원평균보수, 부채비율, 공기업유형, 에너지공기업여부, SOC
공기업여부, 해당연도

<표 4-15>에 따르면 회귀식에 의하여 설명되는 분산은 6.289이며 회귀식에 의하여 설명되지 않는 분산은 20.263이다. 그리고 F값에 대한 유의수준이 0.000으로서 본 회귀식은 독립변수인 여성대표성과 통제변수인 여성근로자비율, 기관규모, 기관연령, 직원평균보수, 부채비율, 공기업유형, 에너지공기업 여부, SOC공기업 여부 및 해당연도가 종속변수인 외부청렴도에 미치는 영향을 설명하는 데 유용함을 증명한다.

<표 4-16> 외부청렴도 다중회귀분석 결과

모형	비표준계수		표준계수	t	유의수준
	B	표준오차	베타		
(상수)	-80.054	46.821		-1.710	.089
여성대표성	.005	.009	.053	.551	.582
여성근로자비율	.004	.005	.091	.699	.486
기관규모	-.031	.030	-.101	-1.044	.298
기관연령	-.004	.002	-.178	-2.035	.044
직원평균보수	0.002	.000	.188	2.043	.053
부채비율	-.086	.037	-.242	-2.295	.023
공기업유형	-.144	.090	-.172	-1.605	.111
에너지공기업여부	.442	.158	.519	2.787	.006
SOC공기업여부	-.033	.115	-.037	-.286	.775
해당연도	.044	.023	.146	1.885	.061

<표 4-16>에서 확인할 수 있듯 종속변수 외부청렴도에 영향을 미치는 변수는 통제변수 기관연령, 부채비율, 에너지공기업 여부가 있다. 이중 에너지공기업 여부의 B값은 양(+)으로서, 에너지공기업이 비(非)에너지공기업보다 외부청렴도가 0.442만큼 높음을 알 수 있다. 기관연령 및 부채비율의 B값은 모두 음(-)으로서, 기관연령 및 부채비율이 1단위 증가할 때마다 외부청렴도가 각각 0.004, 0.086만큼 감소하는 것으로 나타났다.

독립변수인 여성대표성의 B값은 양(+)으로서, 여성대표성이 1단위 증가할 때마다 외부청렴도가 0.005만큼 증가하는 것으로 나타났으나 이는 통계적 유의함을 확보하지 못하였다.

따라서 가설 ③-1 “공기업의 여성대표성은 외부청렴도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.”는 기각되었다.

⑤ 내부청렴도에 대한 다중회귀 분석 결과

<표 4-17> 내부청렴도 다중회귀분석 모형 요약

모형	R	R 제곱	조정된 R 제곱	표준 추정값 오류
	.524 ^a	.274	.223	.47833

예측변수 : (상수), 여성대표성, 여성근로자비율, 기관규모, 기관연령, 직원평균보수, 부채비율, 공기업유형, 에너지공기업여부, SOC 공기업여부, 해당연도

<표 4-17>은 내부청렴도에 대한 다중회귀분석 결과를 요약한 표이다. 표에 따르면 독립변수와 통제변수들이 투입된 결과 조정된 R 제곱은 0.223으로서 종속변수인 내부청렴도를 22.3% 설명할 수 있다.

<표 4-18> 내부청렴도 다중회귀분석 분산 분석

모형	제곱합	df	평균 제곱	F	유의 수준
회귀분석	12.180	10	1.218	5.323	.000 ^b
잔차	32.261	141	.229		
총계	44.441	151			

예측변수 : (상수), 여성대표성, 여성근로자비율, 기관규모, 기관연령,
직원평균보수, 부채비율, 공기업유형, 에너지공기업여부, SOC
공기업여부, 해당연도

<표 4-18>에 따르면 회귀식에 의하여 설명되는 분산은 12.180이며 회귀식에 의하여 설명되지 않는 분산은 32.261이다. 그리고 F값에 대한 유의수준이 0.000으로서 본 회귀식은 독립변수인 여성대표성과 통제변수인 여성근로자비율, 기관규모, 기관연령, 직원평균보수, 부채비율, 공기업유형, 에너지공기업 여부, SOC공기업 여부 및 해당연도가 종속변수인 내부청렴도에 미치는 영향을 설명하는 데 유용함을 증명한다.

<표 4-19> 내부청렴도 다중회귀분석 결과

모형	비표준계수		표준계수	t	유의수준
	B	표준오차	베타		
(상수)	259.409	59.738		4.342	.000
여성대표성	-.004	.012	-.034	-.362	.718
여성근로자비율	-.004	.007	-.074	-.584	.560
기관규모	.011	.038	.027	.285	.776
기관연령	-.005	.002	-.174	-2.035	.044
직원평균보수	0.007	.000	.435	4.846	.246
부채비율	.046	.048	.100	.967	.335
공기업유형	-.141	.114	-.130	-1.241	.217
에너지공기업여부	-.035	.201	-.032	-.176	.860
SOC공기업여부	.015	.146	.013	.102	.919
해당연도	-.126	.030	-.322	-4.235	.000

<표 4-19>에서 확인할 수 있듯 종속변수 내부청렴도에 영향을 미치는 변수는 통제변수 기관연령과 해당연도가 있으며, 모두 음(-)의 B값을 갖는다. 기관연령 및 해당연도가 1단위 증가할 때마다 내부청렴도가 0.005 및 0.126만큼 감소하는 것으로 나타났다.

독립변수인 여성대표성의 B값은 음(-)으로서, 여성대표성이 1단위 증가할 때마다 내부청렴도가 0.004만큼 감소하는 것으로 나타났으나 이는 통계적 유의함을 확보하지 못하였다.

따라서 가설 ③-2 “공기업을 여성대표성은 내부청렴도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.”는 기각되었다.

제 5 장 결론

제 1 절 분석결과 요약

다중회귀 분석의 결과는 본 연구의 의도와 다소 일치하지 않는 면모를 보였다. 독립변수인 여성대표성이 통계적으로 유의한 영향을 미친 것으로 분석된 종속변수는 존재하지 않음이 밝혀졌다. 더욱이 종속변수 중 노동생산성과 매출액순이익률에 통제변수인 여성근로자비율이 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석된 반면, 통계적으로 유의하지는 않으나 독립변수인 여성대표성은 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 여성대표성과 여성근로자비율은 당연히 상호 높은 상관관계를 보일 것이며, 따라서 종속변수인 각종 경영성과 지표에의 영향에 있어서도 동일한 방향성을 띠리라 가정한 전제가 성립되지 않은 것이다. 아울러 여성대표성 및 여성근로자비율이 청렴도에 미치는 영향도 미미하였으며 통계적 유의성 확보에도 실패하여 선행연구들이 시사한 바와는 상이한 면모를 보였다.

결론적으로 독립변수인 여성대표성, 곧 여성관리자비율이 공기업의 각종 경영성과지표로서 종속변수로 설정된 노동생산성, 매출액순이익률, 종합청렴도, 외부청렴도 및 내부청렴도에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설은 전부 기각되었다.

제 2 절 연구의의 및 향후과제

공기업에 있어 여성대표성이 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 당초 연구의 의도는 실증분석 결과 부정되었다. 더욱이 노동생산성 및 매출액순이익률에의 영향에 있어서는 여성관리자비율과 여성근로자비율이 상반되는 결과를 보이고 있으므로, 본 연구의 결과는 자칫 공기업의 여성관리자 확대 정책이 그릇된 방향성을 띠고 있다고 선불리 예단할 위험성도 내포하고 있다¹⁾. 이에 연구의 설계 시 예상했던 결과와 실제 분석결과 간의 괴리 사유에 대하여 다음과 같이 고찰하였다.

1) 현저히 낮은 공기업의 여성인력 활용도

<표 5-1> 여성 비율 관련 기술통계량

변수명	평균	표준편차	최소값	최대값
여성관리자 비율	7.20	5.00	1.12	23.13
여성근로자 비율	18.23	10.39	3.18	54.82

기술통계 자료에서도 확인할 수 있듯이 2019년 현재 공기업의 여성관리자 및 여성근로자 비율의 평균은 각각 7.20%와 18.23%로서 전체 경제시장의 평균인 19.76%와 37.38%에는 물론이고 339개 공공기관의 평균인 18.79%와 39.92%에도 크게 못 미치고 있는 것이 현실이다. 전체 경제시장과 공공기관의 편차는 크지 않으나, 유독 공공기관 내에서도 공기업의 여성인력 활용도가 대단히 열악함을 알 수 있다. 더욱이 최소값을 살펴보면 1.12%와 3.18%로 거의 0에 가까운 기관들도 존재함이 파악되며, 앞서 5개

1) 다만, 여성대표성과 경영성과 지표들 간의 비선형성(non-linearity)을 의심해볼 여지가 있다. 이를테면 독립변수와 종속변수들이 선형적 1차함수가 아닌 'U'자형의 2차함수 관계일 가능성을 배제할 수 없다는 것이다.

년치의 독립변수 기술통계량 분석에서도 일부 항만공사의 데이터에서 여성관리자가 아예 존재하지 않는 연도가 있음을 확인한 바 있다. 박근혜정부와 문재인정부가 두 차례의 「공공부문 여성대표성 제고계획」을 내놓으며 적극적 조치를 통하여 공공부문의 여성대표성을 높이기 위한 정책적 행보를 뚜렷이 하였음에도 불구하고 공기업 내의 여성대표성은 아직 일천한 수준에 불과한 것이다. 이는 공기업이 공공기관 중에서도 전반적으로 에너지, 사회기반시설 등의 국가기간산업을 담당하는 영역에 있어 기술인력의 비중이 높아 남성 위주의 경직되고 보수적인 조직문화가 잔존하고 있으며, 덧붙여 기관의 규모가 방대하고 전통적인 관료제 조직의 특성을 띠고 있어 양성평등적 채용·보직·승진 및 다양성 친화 인사 정책을 펼치는 데 있어 상대적으로 민첩하지 못하고 소극적이기 때문인 것으로 사료된다.

권정득(2009)에 따르면 전체 구성원 중 여성의 비율이 30% 이상이고 여성관리자의 비율이 30% 이상인 조직을 여성지배적 조직이라 규정할 수 있다고 한다. 곧 일정 규모 이상의 동질적인 그룹이 구성되어야 비로소 그 그룹의 정체성을 전체 조직에 전파함으로써 조직문화를 바꿀 수 있다는 것이다. 2019년 현재에도 공기업의 여성대표성은 그러한 집단동질성과 파급력을 확보하기에는 대단히 미약하다고 볼 수 있으며, 특히 이러한 낮은 여성대표성이 앞서 살펴본 여러 경험적 연구에서 밝혀진 바와는 달리 여성이 반부패 청렴 분야에서의 남성대비 상대적 투명성을 충분히 발산하여 조직의 부패 통제와 청렴도 개선에 영향력을 발휘하는 데 걸림돌이 되고 있음을 알 수 있다.

2) 유리천장과 유리장벽이 중첩된 보직 차별

최무현·조창현(2007)은 여성공무원이 겪는 보직 차별과 그에 대한 해결책으로서의 경력개발제도 도입을 역설한 연구에서 대한민국의 공직사회에는 여성이 고위직급으로 승진하는 것을 암묵적으로 가로막는 ‘유리천장(glass ceiling)’은 물론 유·무형의 차별로 인하여 소위 핵심보직을 차지

하지 못하고 한직으로만 전전하게 되는 ‘유리장벽(glass wall)’이 존재함으로써 관리직 여성공무원의 대표성 확보를 가로막고 있다고 지적한다. 특히 각 직급마다 눈에 보이지 않는 서열이 존재하므로 하위직무에서 점점 상위직무로 전보하여 경력을 쌓아야만 승진의 기회를 거머쥌 수 있으며, 승진 후에는 다시 승진한 직급의 하위직무부터 시작하는 패턴을 공직생활 내내 반복한다는 것이다. 이른바 ‘Z자형 보직이동’이라는 것인데, 공기업의 사정도 이와 별반 다르지 않다. 경력 초반부에는 본사보다는 지사에서, 핵심부서보다는 지원부서에서 단순반복적이고 업무난이도가 낮은 직무 위주로 경력을 쌓다가 본사의 기획·인사·재무 등의 핵심보직을 차지하여야만 승진의 확률이 높아지므로 치열한 경쟁을 뚫어야 한다. 여성이 초급관리자·중간관리자를 거쳐 고위관리자로 승진하려면 핵심보직에 진출하여 역량을 발휘하고 성과를 창출하여야 하는데 보직에서 암묵적인 차별을 겪으므로 결국 한직으로 밀려나게 되고 승진의 기회가 원천차단 당한다는 것이다. 곧 유리장벽과 유리천장이 긴밀하게 얹힌 복합적인 장애물 구조가 존재한다고 하겠다. 공기업에서 여성대표성은 점점 향상되고 있으나 기계적인 숫자 불리기만으로는 여성대표성 제고가 공허한 구호에 그칠 수 밖에 없는 이유이다.

3) 남성 본위 조직에의 과잉동조화

원숙연(2012)은 여성관리자의 리더십에 대한 연구에서 조직 내에서 관리자가 된 여성은 성역할에 대한 고정관념과 그릇된 관행에 저항하기보다는 적응을 통한 생존을 택하는 실용주의적 전략을 채택하는 경향이 있음을 밝힌 바 있다. 유리천장을 깨고 관리자가 된 여성은 자발적으로 여성성을 거세시키고 남성 못지않은 남성성을 배태시킴으로서 조직에 순응한다는 것이다. 이 과정에서 여성성(femininity)의 고유한 미덕인 신념, 애착, 동조, 참여, 배려 등이 희석되어 자주적이고 적극적인 역량 발휘보다는 보신적인 행태에 연연하게 된다는 것인데, 여성이 관리자가 된다는 것이 오히려 개인과 조직의 성과에 마이너스적 요소로 작용할 수도 있게 되는 것

이다.

연구의 분석 결과 여성대표성이 청렴도의 모든 지표에서 통계적으로 유의한 긍정적 영향력을 발휘하지 못한 것도, 그리고 여성근로자 비율이 노동생산성과 매출액순이익률에 정(+)의 효과를 미친 반면 통계적으로 유의하지는 않으나 여성관리자 비율은 상대적으로 부(-)의 영향을 미친 것도 어느 정도 유추할 수 있는 단초가 될 수 있을 것이다. 그리고 같은 맥락에서 앞서 절대적으로 낮은 여성대표성의 문제가 여성성의 고유한 장점을 십분 발휘할 수 있도록 하는 집단동질성의 확보를 가로막고 있다는 점을 다시 한 번 상기하게 한다.

4) 높은 가사노동, 출산 및 육아의 부담

수차례 언급하였듯이 우리나라의 유리천장지수는 OECD 최하위로서 단적으로 말하면 여성이 일하기에 최악의 여건을 갖춘 국가라는 의미가 된다. 김보은(2019)은 우리나라 여성들이 제한된 취업기회, 높은 경력단절, 낮은 보육투자 및 과중한 돌봄 노동 등으로 고용시장에서 배제되는 현실을 지적하며 적극적 고용개선 조치와 같은 직접적인 정책과 동시에 육아와 일·가정의 양립 및 보육체계의 내실화를 통해 여성이 일자리에 오래 머무를 수 있는 환경을 조성하기 위한 범정부적 노력을 주문한 바 있다. 이와 같은 여성 친화적 근무 환경은 관리자로 성장할 수 있는 여성 인재풀의 확충으로 이어지고 경쟁력을 갖춘 여성 관리자의 확대를 통해 조직 내 의사결정의 여성 참여를 활성화하는 선순환 구조의 확립을 기대한다는 것이다.

남성에 비해 가사노동 부담이 5배에 달하며 과중한 출산 및 육아의 부담으로 경력단절을 경험하는 사이에 직업인으로서의 역량 개발도 지체되고 조직 내 경쟁력을 상실하게 되는 악순환의 고리에서 여성들이 결코 자유롭지 못한 것이다. 적극적 조치에 따른 여성인력 충원이라는 기계적 조치만으로는 경쟁력 있는 여성인재를 양성할 수 없으며 조직과 국가 차원에서도 성과의 개선을 도모할 수 없다. 유연근무제, 모성보호제도, 직

장내 보육시설 확충, 성별 무관한 육아휴직의 자유로운 사용 풍토 조성 등 이제 걸음마를 떼기 시작한 다양성 친화제도의 조속한 확산이 여성대표성 및 경영성과 제고의 선결조건이라 할 것이다.

덧붙여, 극히 일부의 기관을 제외한 공기업들은 지난 5~6년 이내에 본사 지방이전을 경험하였다. 지방 혁신도시의 정주여건 및 제반 인프라는 최근에 와서야 어느 정도 기반이 잡힌 상태로서, 이전 공기업의 종사자들은 낯선 환경에 적응하는 데 오랜 기간을 소모하였다고 할 수 있다. 이 과정에서 특히 가정의 기틀을 세우고 유지하는 데 상대적으로 더 큰 역할이 암묵적으로 강요되었던 여성의 고충이 적지 않았을 것으로 사료된다. 열악한 의료 및 여가시설, 부실한 돌봄 서비스 등은 일터에서의 여성보다는 가정에서의 아내와 엄마로서의 역할에 좀 더 무게가 실리게 하는 요인으로 작용하였을 것이며, 소위 주말부부의 경우 매주 장거리 이동에 따른 피로도 가중도 직장에서의 생산성 저하에 적지 않은 영향을 미쳤을 것이다.

5) 다양성 사회로의 이행 과도기

마지막으로, 원론적 입장으로 돌아가서 다양성 이론에 대하여 짚어보고자 한다. 인력의 다양성은 이질적인 구성원을 포용하여 조직의 창의성과 변화 유연성을 기르고 성과를 향상시킬 수 있다는 장점과 동시에 조직의 정체성을 흔들고 조직 내 불만을 증가시킨다는 주장이 양립함은 앞서 살펴본 바 있다. 특히 적극적 고용개선 조치 및 여성관리자 승진 목표제 등의 AA가 광범위하게 적용되는 공기업에 있어서는 반대의 성(性), 즉 남성들의 반발과 불만이 필연적으로 발생할 수밖에 없다. 여전히 남성 위주의 인적구성과 조직문화를 갖춘 공기업에서 역차별 이슈로 갈등이 발생한다면 결국 유무형의 피해를 입고 위축되는 것은 여성이기 마련이다.

이와 관련하여 원숙연(2006)은 조직 내 여성관리자 수용이라는 화두를 던지면서 조직 구조적 측면에서 관리직을 남성이 독점하고 있는 수직 편중적 상황에서 ‘이상적 관리자 = 남성관리자’라는 편견이 여성관리자의 권위 및 결정에 대한 수용을 저해하는 요인으로 작용하는 동시에, 상대적으

로 소수에 불과한 여성관리자는 조직 내 소위 ‘토큰(token)’으로서 높은 가시성 및 그에 따른 성과 압박에 시달리며 실제로 낸 성과에 대하여도 부당한 격하를 받는다고 주장한다. 또한 동일-성 선호(same-sex preference)와 유사성-매력 패러다임(similarity-attraction paradigm)의 개념으로도 여성관리자의 수용도 저하를 설명하는데, 남성이 다수를 점하고 있는 조직에서 남성은 여성 상사를 인정하고 받아들이지 못하며 덜 협조적인 자세를 취한다는 것이다. 이러한 현상에 뿌리 깊은 남성우월주의가 결부되면 남성은 여성 부하는 당연하게 받아들이는데 여성 상사는 내심 인정하지 못하는 부조리한 태도로 일관하게 된다고 한다. 조직 내에 여성관리자 수용에 대한 왜곡된 인식이 팽배해지면 여성관리자가 있는 부서는 부하 통솔과 지휘체계 확립의 문제가 발생하고 부서 대 부서 간의 관계에서도 유기적인 협조를 기대하기 어려우므로 여성관리자는 갈수록 고립되고 역량을 펼쳐 성과를 창출하기 곤란한 지경에 처하게 된다는 것이다.

이는 비단 성별의 문제가 아니라 인종, 국적, 장애유무 등 모든 분야의 다양성 이슈에 공통으로 적용될 수 있다고 본다. 다양성 측면에서 소수자 그룹이 조직에서 핵심적 위치에 오르고 주체적인 성과를 내는 데에는 엄연한 한계가 존재하기 때문이다. 결국 다양성에 대한 사회의 수용도가 향상되는 것이 본질적 해답일 터인데, 다양성이 지속적으로 확대되고 구성원의 의식 수준이 다양성을 자연스럽게 받아들일 정도로 성숙되기를 기다려야 한다고 생각한다.

6) 연구의 한계와 향후 과제

여성대표성이 공기업의 경영성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석함으로써 공공부문의 여성대표성 제고가 한낱 정치적 올바름(political correctness)에 경도된 구호성 정책이 아니라 전략적 인적자원관리를 통한 공기업의 경쟁우위 확보 및 경영성과 창출이라는 공공선에 이바지할 수 있음을 보이고자 했던 연구의 의도가 빗나가게 된 점은 유감스럽다.

본 연구의 한계로는 연구대상의 좁은 공간적 제약을 우선 들 수 있다.

35개 공기업 집단만을 대상으로 하였기에 공공부문 전체에 대한 경향성을 파악하지 못한 것이 아쉽다. 또한 주요 변수들이 공공기관 경영공시, 경영평가 및 정보공개 등을 통하여 입수한 계량지표들로서 분석모형에 포함할 수 있는 데이터가 제한적이었다는 한계 역시 지닌다. 당초 종속변수 중 하나로 설정하고자 했던 기획재정부의 공공기관 고객만족도 평가 결과가 연구의 종료시한이 임박할 때까지 발표되지 않아 연구모형에서 제외할 수밖에 없었던 점도 유감스럽다. 일부 중앙부처와 공기업이 정보공개에 대하여 폐쇄적 태도를 보인 점도 연구를 순탄치 않게 한 요인 중 하나이다.

공기업뿐만 아니라 준정부기관도 포함하여 연구의 공간적 범위를 확장하여 분석의 폭을 넓히는 것과, 여성대표성이 기획재정부의 고객만족도 평가 결과나 공공기관 경영실적평가 결과에 미치는 영향을 분석하는 등 경영성과 지표 전반에 걸친 종합적 분석을 시도하는 것은 대단히 흥미롭고 의미있는 작업이 될 것으로, 후속연구의 몫으로 남기고자 한다.

참 고 문 헌

<단행본>

강혜련(2005), 『여성과 조직리더십』, 서울 : 학지사
장지연·성상현 외(2006), 『노동시장 차별과 적극적 고용개선조치 I』,
서울 : 한국노동연구원

<신문·잡지 기타>

기획재정부 홈페이지 : www.moef.go.kr
여성가족부 홈페이지 : www.mogef.go.kr
고용노동부 적극적 고용개선조치 홈페이지 : www.aa-net.or.kr
법제처 홈페이지 : www.moleg.go.kr
공공기관 알리오시스템 : www.alio.go.kr

<논문>

강유미(2011), “일과 가족 균형제도의 실행 결정요인과 조절효과 연구 -
모성보호 제도를 중심으로”, 고려대학교 경영학과
권경득(2009), “공직내 여성의 대표성과 조직문화, 직무행태 및 조직성장에
관한 연구”, 『한국행정논집』, 제21권 제3호
금재호(2002), “여성인력과 생산성”, 『생산성논집』, 제16권 제1호

- 김보은(2019), “공공기관의 여성 비율이 조직성과에 미치는 영향 : 대표
관료제, 적극적 고용개선조치 이론을 기반으로”, 『융합
사회와 공공정책』, 제13권 제1호
- 김수한(2010), “기업조직의 변화와 여성 관리직 진출”, 『한국사회』, 제13집
- 김영옥(1997), “공기업 여성고용구조와 인력관리의 현황 및 과제”, 『한국
여성개발원』, 제36권
- 김영옥(2002), “공기업의 여성고용 현황과 관련 정책의 분석”, 『노동정책
연구』, 제2권 제3호
- 김주희(2010), “공공부문 여성비율이 조직성과에 미치는 영향”, 고려대학교
경영대학원
- 김형기(2014), “여성인력 활용이 공기업 경영성과에 미치는 영향”, 서울
대학교 행정대학원
- 남승하 · 김종현 · 라휘문(2010), “여성의 사회적 지위와 청렴도간 관계에
대한 연구”, 『한국인사행정학회보』, 제9권 제3호
- 문미경(2002), “공공부문에서 여성과 투명성”, 『자치발전』
- 문미경 · 김난주 · 김혜영 · 심준섭(2018), “신정부 여성대표성 목표율 설정
및 추진 전략”, 한국여성정책연구원
- 박천오(2010), “한국 여성공무원의 여성대표적 역할 인식에 대한 탐색적
연구”, 『한국행정연구』, 제19권 1호
- 박천오, 강제상, 권경득, 김상묵(2000), “한국 여성공무원의 잠재적 생산성에
관한 실증적 연구”, 『한국정책학회보』, 제10권 제3호
- 성지미(2007), “사업체패널조사의 고용관련 여성차별과 그 결정요인”,
『노동정책연구』, 제8권 제3호
- 송길마로(2015), “공기업 및 준정부기관 여성임직원 비율과 기관 청렴도
간 관계에 대한 연구”, 서울대학교 행정대학원
- 엄동욱(2009), “여성고용과 기업성과: 인적자본기업패널 자료를 이용한
실증분석”, 『여성경제연구』, 제6집 제2호
- 원숙연(2006), “조직 내 여성관리자에 대한 수용의 범위: 이론적 탐색”,
『한국행정학회 학술발표논문집』

- 원숙연(2012), “공직 내 여성관리자의 현실: 여성을 둘러싼 제약-기회-선택의 역학을 찾아서”, 『한국여성학』, 제28권 제2호
- 유계숙(2007), “가족친화 기업정책의 시행 및 이용 여부와 근로자의 직업만족도, 이직의도, 직무성과”, 『가족과 문화 연구논문』
- 유승원(2008), “공기업 CEO의 출신 및 보수가 경영성과에 미치는 영향”, 『정부회계연구』, 제6권 제1호
- 유재민(2012), “조직구성원의 다양성 관리제도가 경영성과에 미치는 영향”, 서울대학교 행정대학원
- 윤명수 외(2012), “상위관리직에서의 여성의 지위”, 『여성경제연구』, 제9권 제1호
- 이상호(2002), “공직설계에 관한 새로운 패러다임-다양성 관리(Diversity Management)의 이념과 가치에 관한 논의”, 『한국행정논집』, 제14권 제14호
- 이상호(2005), “노동인력 구성의 변화와 다양성 관리 - 한국의 적용가능성 모색”, 『한국행정논집』, 제17권 제2호
- 이승계(2010), “다양성 관리 이론의 고찰과 국내 기업에 주는 시사점”, 『현상과 인식』, 봄/여름호
- 이종구, 고영희(2012), “한국기업의 다양성 수준 전략 그리고 기업성과”, 『전문경영인 연구』, 제15권 제3호
- 이주희(2003), “여성 관리직 진출 기업의 특성”, 『한국사회학』, 제37집 5호
- 이현실(2011), “여성인력과 기업성과에 관한 연구”, 고려대학교 경영대학원
- 임희정, 양인숙, 강민정(2008), “다양성관리 차원에서의 여성 인적자원개발”, 한국여성정책연구원
- 임희정(2010), “다양성관리의 실태 및 다양성관리가 조직의 성과에 미치는 영향”, 『생산성논집』, 제24권 제3호
- 전영한(2005), “공공·민간조직 비교연구 메타분석”, 『한국행정학회 추계학술논문집』
- 조연숙, 박선영(2018), “공공부문 성별대표성 관련 법제의 한계와 정비방안”, 『이화젠더법학』, 제10권 제1호

- 진종순(2009), “여성의 공공부문 참여와 부패수준”, 『한국행정연구』, 제18권 제3호
- 진종순 · 서정아(2007), “부패에 대한 개인의 인식과 부패행위”, 『행정논총』, 제45권 3호
- 최무현(2006), “적극적 조치에서 다양성관리로”, 『한국정책학회 춘계 학술논문집』
- 최무현 · 조창현(2007), “여성공무원의 보직차별과 경력개발제도 도입 방안에 관한 연구”, 『행정논총』, 제45권 2호
- Azfar, Knack, Lee(2001), “Gender and Corruption”, *Journal of Development Science*, Vol.64 Iss.1
- Cayer, Sigelman(1980), “Minorities and women in state and local government-1973-1975”, *Public Administration Review*, Vol.40 No.5
- Dometrius, Sigelman(1984), “Assessing Progress toward Affirmative Action Goals in State and Local Government - A New Benchmark”, *Public Administration Review*, Vol.44 No.3
- Hanmel, Prahalda(1994), “Strategy as a field of study : Why search for a new paradigm?”, *Strategic management journal*, Vol.15
- Kawaguchi(2007), “A market test for sex discrimination : Evidence from Japanese firm-level panel data”, *International Journal of Industrial Organization*, Vol.25 Iss.3
- Kramar(1998), “Managing Diversity-Beyond Affirmative Action in Australia”, *Women in Management Review*, Vol.13 No.4
- Lee, Park(2018), “Democratization and women’s representation in presidential cabinets: evidence from East and Southeast Asia”, *Asian Journal of Political Science*, Vol.26 No.2
- Milliken, Martins(1996), “Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups”, *Academy of management Review*, Vol.21 No.2
- Shrader, Blackburn, IlesSource(1997), “Woman in Management And

- Firm Financial Performance : An Exploratory Study”, *Journal of Managerial Issues*, Vol.9 No.3
- Thomas, Ely(1996), “Making Differences matter : A New Paradigm for Managing Diversity”, *Havard Business Review*, Sep.-Oct.
- Waddock, Graves(1997), “The Corporate Social Performance-Finacial Performance Link”, *Strategic Management Journal*, Vol.18
- Williams, O’Reilly(1998), “Demography and Diversity in Organizations – A Review of 40 Years of Research”, *Research in Organizational Behavior*, Vol.20

Abstract

The Influence of the Female Representation on the Management Performance of the Public Enterprises

Kim, Ju Seop

Department of Public Enterprise Policy

The Graduate School

of Public Administration

Seoul National University

The participation of female workers in various fields, including politics, economy and society, is gradually increasing. It is true that major advanced countries have actively hired and utilized women to increase employment rates and drive economic growth, and that in the Republic of Korea, the overall attitude of each institution's recruitment and management of the growing number of female workers is being changed.

However, as of 2019, only 37.38 percent of female workers and 19.76 percent of female managers in the nation's economic market, with the ratio of female managers in 339 public institutions in particular standing below the industrial average at 18.79 percent. In addition, the Republic of Korea ranked the lowest in the 2018 Glass-ceiling index among 29 OECD countries for the fifth consecutive year.

Earlier, the government had made continuous efforts to expand the number of female workers through the affirmative action based on the Gender Equality Act. In particular government led by Park Geun-hye and Moon Jae-in, the government planning female delegate of public sector to serve as the necessity of priming of the promotion of female representation to the public sector.

This study attempted to make an empirical analysis of whether the enhancement of female representation in the public sector had a positive impact on the management performance of the institution, not just on political correctness.

From 2015 to 2019, through 35 public enterprises the independent variable was set as the ratio of female managers, while its dependent variables were set as the result of evaluation of labor productivity, ratio of net income to net sales, and transparency, which are the representative indicators of management performance. By setting the ratio of female workers as a control variable, the effectiveness of the ratio of female managers was to be analyzed in detail, and other control variables such as the age of institutions, size of institutions, average remuneration of employees, and debt to equity ratio, which are well known as factors that affect the management performance of companies, were added to the types of public enterprises of market and quasi-market types, whether energy or non-energy enterprises, and whether SOC or non-SOC enterprises as dummy variables.

As a result of the analysis, female representation, an independent variable, did not show a statistically significant impact on any of the dependent variables. The independent variable, female representation was analyzed to have a negative impact on the labor productivity and the ratio of net income to net sales(even not statistically significant), while the control variable, the ratio of female workers was shown to have a statistically significant positive effect on same independent variables, showing a different pattern from the study's intention.

The analysis rejected all the hypotheses that "Increasing female representation of public enterprises will have a positive impact on management performance(labor productivity, the ratio of net income to net sales, overall transparency, external transparency, and internal transparency)."

In interpreting the results of the analysis, the absolute low proportion of female managers and female workers, position discrimination combining glass ceiling and glass wall, the phenomenon of over-coordination with male-oriented organizations, the still high household labor, the burden of childbirth and childcare, and finally, the organizational culture that does not accommodate diversity were suggested as potential factors that the increasement of female representation did not lead to the improvement of management performance in the public enterprises.

Limits of research include the narrow range of space of research subjects, the monotony of secondary metric indices obtained from management disclosure, management evaluation, and information disclosure, and the closed attitude of some central government departments and public enterprises to information disclosure.

Expanding the scope of analysis by expanding the space span of research not only for public enterprises but also quasi-government

agencies, attempting a comprehensive analysis across management performance indicators, such as analyzing the impact of female representation on the results of the customer satisfaction assessment or management performance evaluation of public institutions will be very interesting and will be left as follow-related research.

**Keywords : Female Representation, Ratio of Female Managers,
Public Enterprise, Management Performance**

Student Number : 2019-29944